

4

Rapport de gestion

CHIFFRES CLÉS DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 JUIN 2016	94	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	102
Compte de résultat	94	Rémunération des Mandataires Sociaux	102
Bilan	94	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 au Dirigeant Mandataire Social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires	108
Endettement financier net	95	Autres éléments de la politique de rémunération	109
Flux de trésorerie	95	État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2015/16 sur le titre Pernod Ricard par les Mandataires Sociaux (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)	113
ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT	96	Participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2016)	114
Présentation des résultats	97	GESTION DES RISQUES	115
Évolution du chiffre d'affaires et volumes des marques stratégiques	98	Introduction	115
Contribution après investissements publi-promotionnels	99	Synthèse des principaux facteurs de risques auxquels Pernod Ricard estime être exposé à la date du présent document de référence	115
Résultat opérationnel courant	99	Risques liés à l'activité	115
Résultat financier	99	Risques industriels et environnementaux	118
Résultat net courant part du Groupe	99	Risques juridiques et réglementaires	120
Résultat net part du Groupe	99	Risques financiers	122
ENDETTEMENT NET	100	Assurance et couverture des risques	123
PERSPECTIVES	101	Risques et litiges : méthode de provisionnement	124
DÉFINITIONS ET RAPPROCHEMENT DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE AVEC LES INDICATEURS IFRS	101	CONTRATS IMPORTANTS	125
		Contrats importants hors financement	125
		Contrats de financement	125

Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2016

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
Chiffre d'affaires	7 945	8 558	8 682
Marge brute après coûts logistiques	4 987	5 296	5 371
Investissements publi-promotionnels	(1 503)	(1 625)	(1 646)
Contribution après investissements publi-promotionnels	3 484	3 671	3 725
Résultat opérationnel courant	2 056	2 238	2 277
Résultat opérationnel	1 817	1 590	2 095
Résultat financier	(485)	(489)	(432)
Impôts sur les bénéfices	(305)	(221)	(408)
RÉSULTAT NET	1 027	880	1 255
Dont :			
◆ Part des participations ne donnant pas le contrôle	11	19	20
◆ Part du Groupe	1 016	861	1 235
Résultat net part du Groupe par action de base (<i>en euros</i>)	3,86	3,26	4,68
Résultat net part du Groupe par action après dilution (<i>en euros</i>)	3,82	3,24	4,65

BILAN

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
Actif			
Actifs non courants	20 968	22 978	23 310
Dont immobilisations incorporelles	16 449	17 706	17 572
Actifs courants	6 646	7 419	7 282
Actifs destinés à être cédés	2	1	6
TOTAL DE L'ACTIF	27 616	30 398	30 598
Passif			
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	11 778	13 288	13 506
Passifs non courants	11 933	11 972	12 137
Passifs courants	3 905	5 138	4 955
Passifs destinés à être cédés	-	-	-
TOTAL DU PASSIF	27 616	30 398	30 598

ENDETTEMENT FINANCIER NET

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
Endettement financier brut non courant	7 673	7 459	7 335
Endettement financier brut courant	1 219	2 052	2 027
Instruments dérivés Actif non courants	(63)	(51)	(77)
Instruments dérivés Actif courants	(1)	(15)	-
Instruments dérivés Passif non courants	1	-	-
Instruments dérivés Passif courants	-	121	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(477)	(545)	(569)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	8 353	9 021	8 716
<i>Free Cash Flow</i> ⁽¹⁾	755	808	1 061

(1) Le calcul du Free Cash Flow est détaillé dans la Note, Endettement Net du Rapport de gestion.

FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 089	2 220	2 315
Intérêts financiers versés, nets	(428)	(455)	(408)
Impôts versés, nets	(413)	(538)	(393)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(308)	(193)	(178)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	940	1 035	1 336
Variation nette de trésorerie d'investissement	(311)	(264)	(359)
Variation nette de trésorerie de financement	(632)	(735)	(928)
Trésorerie des activités cédées	-	-	-
Incidence des écarts de conversion	(117)	32	(25)
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	597	477	545
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	477	545	569

Analyse de l'activité et du résultat

Pernod Ricard utilise des indicateurs alternatifs de performance dans le cadre de l'analyse de son activité. Ces indicateurs sont définis en page 101.

En 2015/16, Pernod Ricard a délivré une performance solide et encourageante.

Le Groupe a atteint ses objectifs quantitatifs :

- ◆ une croissance interne ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires de + 2 % en amélioration par rapport à l'exercice 2014/15 retraité de l'impact technique français ⁽²⁾ ;
- ◆ une amélioration de l'effet prix : + 1 % (vs stable sur l'exercice 2014/15) ;
- ◆ une croissance interne ⁽¹⁾ du résultat opérationnel courant de + 2 %, en ligne avec l'objectif communiqué aux marchés ;
- ◆ une amélioration de + 7 pb ⁽¹⁾ de la marge opérationnelle courante, grâce à une stricte maîtrise des ressources et aux initiatives d'efficacité opérationnelle ;
- ◆ une solide croissance du résultat net courant part du Groupe de + 4 % à un plus haut historique ;
- ◆ une forte croissance du free cash-flow à 1 061 millions d'euros, en hausse de + 31 % ;
- ◆ une poursuite du désendettement avec une diminution de la dette nette de 0,3 milliard d'euros et du ratio dette nette/EBITDA à taux moyen à 3,4 ⁽³⁾ (- 0,3 hors effet change) ;

Le Groupe a également pris d'importantes initiatives afin de mettre en œuvre sa stratégie moyen terme et d'améliorer encore sa performance :

- ◆ accélération sur le marché US et les innovations ;
- ◆ changements organisationnels pour accroître la performance (États-Unis, *Travel Retail*, Chine, Corée...) ;
- ◆ mise en place d'une feuille de route d'efficacité opérationnelle couvrant la chaîne d'approvisionnement, la production, les achats et les investissements publi-promotionnels ;
- ◆ la gestion active du portefeuille et de l'allocation des ressources avec une politique d'acquisitions/cessions ciblée avec la cession d'actifs non stratégiques (par exemple Paddy) pour se concentrer sur les segments « Premium + » à croissance rapide (Monkey 47) ;
- ◆ une saine gestion du niveau de stocks sur les marchés ;
- ◆ le refinancement à des conditions excellentes et la remontée par Moody de la note de Pernod Ricard à Baa2/P2.

Par ailleurs, pour l'exercice 2015/16, on note :

- ◆ une amélioration de la croissance interne ⁽¹⁾ du Résultat Opérationnel Courant avec + 4 % en Amérique et + 7 % en Europe, et une baisse de - 2 % en Asie/Reste du Monde (impactée par la Chine et le *Travel Retail*) ;
- ◆ une légère baisse de la marge brute (- 13 pb ⁽¹⁾) avec un effet prix en hausse, dans un contexte tarifaire difficile, et avec un mix négatif, mais une forte discipline des coûts (+ 1 % à mix constant) ;

- ◆ une forte génération de cash avec un free cash-flow courant de 1 200 millions d'euros, en croissance de + 4 % par rapport à l'exercice 2014/15 ;
- ◆ une proposition d'un dividende par action de 1,88 euros, soit une hausse de + 4 % par rapport à l'exercice précédent. Le montant proposé représente un taux de distribution de 36 %, en ligne avec la politique habituelle de distribution en numéraire d'environ un tiers du résultat net courant part du Groupe.

Les changements opérationnels suivants sont intervenus à compter du 1^{er} juillet 2016 :

- ◆ **simplification de la région Amérique** qui se concentre dorénavant sur son cœur d'activité, les États-Unis ;
- ◆ **création de deux nouvelles « Management Entities »** : l'une avec pour *Lead Market* le Mexique, regroupant la Colombie, le Venezuela et le Pérou, et l'autre avec pour *Lead Market* le Brésil, regroupant l'Argentine, l'Uruguay et le Chili ;
- ◆ **mise en place d'un *Global Travel Retail***, directement rattaché au Siège.
- ◆ **finalisation de la transformation** de la filiale aux **États-Unis**, sur la base des principes suivants :
 - continuer à rendre la société pleinement « Consumer Centric » afin de conquérir durablement les consommateurs, en réorganisant l'équipe marketing en pôles de marques, articulés autour de cinq moments de convivialité clés,
 - concentrer les ressources de Pernod Ricard sur le terrain afin d'accélérer la prise de décision et d'améliorer l'excellence dans l'exécution tant dans le *Off* que dans le *On-Trade*. Pour ce faire, l'équipe commerciale sera réorganisée territorialement avec la création dans quatre États de « Market Entities » dédiées, de trois « State Divisions » multi-États, et d'une division « Chaînes de Distribution », le tout soutenu par un centre d'excellence *Route To Market*,
 - stimuler le développement de relais de croissance futurs en créant un « incubateur » de marques à potentiel : le département *New Brand Ventures*.
- ◆ **ajustement de l'organisation en Chine** au nouveau contexte marché, sur la base des principes suivants :
 - création d'une force de vente dédiée aux marques premium, cohérente avec les réallocations de ressources des réseaux et marques traditionnelles vers les nouvelles tendances,
 - réorganisation de l'équipe marketing par moments de convivialité.
- ◆ **changement d'organisation en Corée** avec une nouvelle équipe dirigeante et une nouvelle équipe commerciale pour redresser la tendance du business.

(1) Croissance interne, définie en page 101.

(2) Anticipation des livraisons de juillet à juin 2015 en amont de la mutualisation des back-offices de Pernod et Ricard au 1^{er} juillet 2015.

(3) Parité de l'euro/dollar américain moyenne de 1,11 sur l'exercice 2015/16 par rapport à 1,20 sur l'exercice 2014/15.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Résultat net courant part du Groupe et par action après dilution

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
Nombre d'actions en circulation après dilution	266 230 412	265 632 528
Résultat opérationnel courant	2 238	2 277
Taux de marge opérationnelle	26,2 %	26,2 %
Résultat financier courant	(457)	(422)
Impôt sur les bénéfices courant	(434)	(455)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(18)	(20)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE ⁽¹⁾	1 329	1 381
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION		
APRÈS DILUTION (en euros)	4,99	5,20

Résultat opérationnel courant

Groupe (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne ⁽²⁾	
Chiffre d'affaires	8 558	8 682	124	1 %	152	2 %
Marge brute après coûts logistiques	5 296	5 371	76	1 %	83	2 %
Investissements publi-promotionnels	(1 625)	(1 646)	(21)	1 %	(14)	1 %
Contribution après frais publi-promotionnels	3 671	3 725	54	1 %	68	2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 238	2 277	39	2 %	46	2 %

Amérique (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne ⁽²⁾	
Chiffre d'affaires	2 382	2 476	94	4 %	96	4 %
Marge brute après coûts logistiques	1 519	1 639	120	8 %	61	4 %
Investissements publi-promotionnels	(478)	(509)	(31)	7 %	(26)	6 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 041	1 130	88	8 %	35	3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	632	706	75	12 %	28	4 %

Asie/Reste du Monde (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne ⁽²⁾	
Chiffre d'affaires	3 446	3 498	51	1 %	27	1 %
Marge brute après coûts logistiques	2 073	2 071	(2)	0 %	(14)	- 1 %
Investissements publi-promotionnels	(627)	(621)	6	- 1 %	13	- 2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 446	1 450	4	0 %	(1)	0 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	999	982	(16)	- 2 %	(24)	- 2 %

Europe (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne ⁽²⁾	
Chiffre d'affaires	2 731	2 709	(21)	- 1 %	29	1 %
Marge brute après coûts logistiques	1 704	1 662	(42)	- 2 %	36	2 %
Investissements publi-promotionnels	(521)	(516)	4	- 1 %	(1)	0 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 183	1 145	(38)	- 3 %	34	3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	608	588	(20)	- 3 %	42	7 %

(1) Résultat opérationnel courant après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt courant sur les sociétés, du résultat des sociétés mises en équivalence, du résultat des activités destinées à la vente, ainsi que la part des participations ne donnant pas le contrôle.

(2) Croissance interne, définie en page 101.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET VOLUMES DES MARQUES STRATÉGIQUES

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2015	Volumes 30.06.2016	Croissance interne ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	11,2	10,9	- 4 %	- 2 %	- 1 %
Chivas Regal	4,5	4,3	- 4 %	- 5 %	1 %
Ballantine's	6,2	6,5	3 %	5 %	- 2 %
Ricard	4,9	4,5	- 8 %	- 8 %	0 %
Jameson	5,1	5,7	16 %	12 %	4 %
Havana Club	4,0	4,0	3 %	1 %	2 %
Malibu	3,4	3,4	1 %	1 %	0 %
Beefeater	2,6	2,7	4 %	3 %	1 %
Kahlúa	1,5	1,5	- 2 %	- 2 %	0 %
Martell	2,1	2,1	- 4 %	- 1 %	- 3 %
The Glenlivet	1,1	1,0	3 %	- 2 %	5 %
Royal Salute	0,2	0,2	4 %	5 %	- 1 %
Mumm	0,7	0,7	0 %	2 %	- 2 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	9 %	7 %	1 %
TOTAL TOP 14	47,8	47,9	0 %	0 %	0 %

(1) Croissance interne, définie en page 101.

Le chiffre d'affaires ⁽¹⁾ annuel s'élève à 8 682 millions d'euros, soit une croissance faciale de + 1 %, qui résulte :

- ◆ d'une croissance interne ⁽²⁾ de + 2 % dans un environnement restant contrasté, la croissance étant impactée par l'effet technique de l'anticipation des livraisons de juillet à juin 2015 en amont de la mutualisation des *back-offices* de Pernod et Ricard au 1^{er} juillet 2015 ;
- ◆ d'un effet devises légèrement favorable de + 23 millions d'euros sur l'ensemble de l'exercice, principalement lié au renforcement du dollar américain par rapport à l'euro malgré la faiblesse des devises sur les marchés émergents ; et
- ◆ d'un effet périmètre négatif de (52) millions d'euros.

Toutes les Régions sont en croissance ⁽²⁾ :

- ◆ L'Amérique est en progression de + 4 % ⁽²⁾, avec une accélération de la croissance ⁽²⁾ portée par les États-Unis. La performance du Groupe ainsi que celle du marché s'améliore sur l'exercice, avec une croissance accélérée par la mise en place d'une nouvelle organisation, et des premiers résultats sur les innovations et les relais de croissance. Jameson, The Glenlivet et Martell affichent une très bonne croissance ⁽²⁾, et la performance d'Absolut est en

baisse mais les tendances sous-jacentes s'améliorent. En dehors des États-Unis, la croissance des autres marchés de la région se révèle dynamique à + 4 % ⁽²⁾ ;

- ◆ l'Asie/Reste du Monde est en croissance modeste de + 1 % ⁽²⁾ grâce à une croissance à deux chiffres ⁽²⁾ en Inde et en Afrique/Moyen-Orient, malgré les difficultés en Chine, en Corée du Sud et dans le *Travel Retail* Asie. Le deuxième marché du Groupe (en chiffre d'affaires), l'Inde, a affiché une très bonne performance à + 12 % ⁽²⁾ portée par les whiskies locaux et importés, ainsi qu'un bon dynamisme sur les marques du Top 14 et sur les marques clés locales. Dans un contexte qui reste difficile, le chiffre d'affaires de la Chine baisse de - 9 % ⁽²⁾ ;
- ◆ l'Europe affiche une croissance de + 1 % ⁽²⁾ avec une amélioration sur l'ensemble des marchés, tirée essentiellement par l'Espagne. Retraité de l'effet technique français ⁽³⁾, le chiffre d'affaires de l'Europe est en croissance de + 3 % ⁽²⁾, et celui de la France stable. En Espagne, la croissance se confirme, portée par une bonne performance des gins et des whiskies. Par ailleurs, le *Travel Retail* Europe et la Russie démontrent une bonne capacité de résistance dans un environnement qui reste difficile.

(1) Le chiffre d'affaires est net de droits d'accises (cf. Principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés présentés dans la Note 2 – Informations sectorielles – « Chiffre d'affaires »).

(2) Croissance interne, définie en page 101.

(3) Anticipation des livraisons de juillet à juin 2015 en amont de la mutualisation des *back-offices* de Pernod et Ricard au 1^{er} juillet 2015.

CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS

La marge brute (après coûts logistiques) s'élève à 5 371 millions d'euros, soit + 2 % ⁽¹⁾. Le taux de marge brute s'élève à 61,9 % sur l'exercice 2015/16 en légère baisse de - 13 pb ⁽¹⁾ contre - 105 pb ⁽¹⁾ lors de l'exercice précédent ce qui s'explique par :

- ◆ un effet prix en amélioration dans un contexte difficile avec + 1 % ⁽¹⁾ contre stable l'an dernier ;
- ◆ un effet mix négatif dû au mix géographique (baisse du poids de la Chine au profit de l'Inde), moins important que l'année dernière grâce à la reprise de la croissance aux États-Unis ;
- ◆ une bonne maîtrise des coûts (+ 1 % à mix constant), grâce aux premiers résultats des initiatives d'efficacité opérationnelle.

Les investissements publi-promotionnels augmentent de + 1 % ⁽¹⁾ à 1 646 millions d'euros, avec une quasi-stabilité du ratio à 19 % des ventes. Les investissements sont ciblés, en particulier sur les projets d'innovation clés et les nouvelles opportunités de croissance (États-Unis notamment). De nombreuses initiatives ont été menées pour améliorer leur efficacité.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant progresse de + 2 % ⁽¹⁾, en ligne avec la progression ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires, à 2 277 millions d'euros. Les frais de structure sont très bien maîtrisés, avec une hausse de 2 % ⁽¹⁾, soit une progression en ligne avec celle du chiffre d'affaires. L'effet devises (+ 0 %, soit + 6 millions d'euros) et l'effet périmètre (- 1 %, soit (13) millions d'euros) restent limités.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier courant est une charge de (422) millions d'euros, contre (457) millions d'euros sur l'exercice précédent. Le coût de la dette s'établit à 4,1 % pour l'exercice, contre 4,4 % pour l'exercice 2014/15. Pour l'exercice 2016/17, le coût moyen de la dette devrait s'établir aux alentours de 3,8 %.

La structure de la dette au 30 juin 2016 se présente comme suit :

- ◆ la part obligataire s'établit à environ 96 % de la dette brute ;
- ◆ la part de la dette maintenue à taux fixes représente 94 % du total ;
- ◆ la maturité de la dette brute à fin juin 2016 s'élève à 6 ans et 8 mois ;
- ◆ le Groupe dispose de 0,6 milliard d'euros de trésorerie et de 2,4 milliards d'euros de lignes de crédits disponibles (crédit syndiqué non tiré au 30 juin 2016) ;
- ◆ la structuration de la dette par devise (dollar américain : 61 %) permet de maintenir la couverture de change naturelle avec une dette par devise adaptée au *cash flow* par devise.

RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE

L'impôt sur les bénéfices courants est une charge de (455) millions d'euros, soit un taux courant effectif d'impôt de 24,5 % contre 24,4 % au 30 juin 2015. Enfin, la part des participations ne donnant pas le contrôle s'établit à (20) millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe atteint 1 381 millions d'euros, en hausse de + 4 % par rapport à l'exercice 2014/15 grâce à :

- ◆ une hausse ⁽¹⁾ du résultat opérationnel courant ;
- ◆ une réduction des frais financiers courants.

Le résultat net courant par action après dilution s'établit à 5,20 euros, en hausse de + 4 %.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'établissent à (182) millions d'euros. Les éléments financiers non courants constituent une charge nette de (10) millions d'euros. Enfin, l'impôt non courant est un produit net de 46 millions d'euros.

En conséquence, le résultat net part du Groupe atteint 1 235 millions d'euros, en hausse de + 43 % par rapport à l'exercice 2014/15, le résultat net part du Groupe ayant été impacté sur l'exercice précédent par la dépréciation partielle de la marque Absolut (404 millions d'euros en résultat net après impôt).

(1) Croissance interne, définie en page 101.

Endettement net

Réconciliation de la dette financière nette — La dette financière nette est utilisée dans le cadre de la gestion de la trésorerie et de la capacité d'endettement net du Groupe. Une réconciliation entre la dette financière nette et les principaux postes du bilan est présentée dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés. Le tableau ci-dessous présente la variation de la dette nette sur l'exercice :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2015	30.06.2016
Résultat opérationnel courant	2 238	2 277
Autres produits et charges opérationnels	(649)	(182)
◆ Dotations aux amortissements d'immobilisations	214	219
◆ Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	656	107
◆ Variation nette des provisions	(156)	(76)
◆ Retraitement des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq	75	43
◆ Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(12)	(4)
◆ Résultat des cessions d'actifs	(98)	(59)
◆ Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	27	32
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	706	263
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS ⁽¹⁾	2 296	2 358
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(193)	(178)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(992)	(801)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(302)	(317)
FREE CASH FLOW	808	1 061
Dont Free Cash Flow courant	1 154	1 200
Cessions nettes d'immobilisations financières et d'activités, contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq	(37)	(85)
Variation du périmètre de consolidation	-	-
◆ Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	-
◆ Dividendes et acomptes versés	(461)	(497)
◆ (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(14)	(18)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(475)	(515)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	296	461
Incidence des écarts de conversion	(964)	(157)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	(668)	305
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(8 353)	(9 021)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(9 021)	(8 716)

(1) Hors placements dans les fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq.

Perspectives

Pernod Ricard continue à mettre en œuvre sa stratégie et confirme sa confiance en sa capacité à délivrer ses objectifs à moyen terme :

- ◆ croissance du chiffre d'affaires entre 4 % et 5 % ;
- ◆ amélioration de la marge opérationnelle courante.

Pour l'exercice 2016/17, le Groupe attend :

- ◆ la poursuite d'une bonne performance aux États-Unis, en Inde, sur Jameson et sur les innovations ;

- ◆ une amélioration de la tendance des ventes par rapport à l'exercice 2015/16 sur la Chine, Absolut et Chivas ;
- ◆ la poursuite de la mise en œuvre du programme d'efficacité opérationnelle, et de l'accent mis sur ses marques et innovations prioritaires ;
- ◆ la poursuite d'une forte génération de cash.

L'objectif pour l'exercice 2016/17 est une croissance interne du résultat opérationnel courant comprise entre + 2 % et + 4 %.

Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

Le processus de gestion de Pernod Ricard repose sur les indicateurs alternatifs de performance suivants, choisis pour la planification et le reporting. La Direction du Groupe estime que ces indicateurs fournissent des renseignements supplémentaires utiles pour les utilisateurs des états financiers pour comprendre la performance du Groupe. Ces indicateurs alternatifs de performance doivent être considérés comme complémentaires des indicateurs IFRS et des mouvements qui en découlent.

Croissance interne

La croissance interne est calculée en excluant les impacts des variations des taux de change ainsi que des acquisitions et cessions.

L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent.

Pour les acquisitions de l'exercice en cours, les résultats post-acquisition sont exclus des calculs de croissance interne. Pour les acquisitions de l'exercice précédent, les résultats post-acquisition sont inclus sur l'exercice précédent, mais sont inclus dans le calcul de la croissance organique sur l'exercice en cours seulement à partir de la date anniversaire d'acquisition.

Lorsqu'une activité, une marque, un droit de distribution de marque ou un accord de marque d'agence a été cédé ou résilié, sur l'exercice précédent, le Groupe, pour le calcul de la croissance interne, exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent. Pour les cessions ou résiliations de l'exercice en cours, le Groupe exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent à partir de la date de cession ou résiliation.

Cet indicateur permet de se concentrer sur la performance du Groupe commune aux deux exercices, performance que le management local est plus directement en mesure d'influencer.

Free Cash Flow

Le Free Cash Flow correspond à la variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation, retraitée des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq, en ajoutant les produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles et en déduisant les investissements.

Indicateurs « courants »

Les 3 indicateurs mentionnés ci-dessous correspondent à des indicateurs clés pour mesurer la performance récurrente de l'activité, en excluant les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante du Groupe.

◆ Free Cash Flow courant :

Le Free Cash Flow courant correspond au Free Cash Flow retraité des éléments opérationnels non courants.

◆ Résultat Opérationnel Courant :

Le Résultat Opérationnel Courant correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels non courants.

◆ Résultat net courant part du Groupe :

Le résultat net courant part du Groupe correspond au résultat net part du Groupe avant autres produits et charges opérationnels non courants, résultat financier non courant et impôts sur les bénéfices non courants.

Dette nette

L'endettement financier net tel que défini et utilisé par le Groupe correspond au total de l'endettement financier brut (converti au cours de clôture), tenant compte des instruments dérivés en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

EBITDA

L'EBITDA correspond au « bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ». L'EBITDA est un indicateur comptable calculé à partir du résultat opérationnel courant et en retraitant les provisions et les dotations nettes aux amortissements sur actifs opérationnels immobilisés.

Politique de rémunération

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Ce chapitre a été établi avec le concours du Comité des rémunérations.

Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration

Dans le cadre de l'enveloppe globale des jetons de présence autorisée par l'Assemblée Générale, les conditions de rémunération des Administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 11 500 euros, majorée de 5 500 euros pour les membres du Comité d'audit et de 3 000 euros pour les membres du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE. À ces sommes s'ajoute pour le Président du Comité d'audit une dotation complémentaire de 6 000 euros et de 3 000 euros pour les Présidents du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

Le Vice-Président du Conseil d'Administration perçoit un jeton de présence additionnel annuel de 40 000 euros.

Chaque Administrateur perçoit par ailleurs une partie variable en fonction de sa participation effective aux réunions du Conseil et des comités. Cette partie variable s'élève à 4 000 euros par séance.

En complément et afin de prendre en compte les contraintes liées à l'éloignement, une prime supplémentaire de 1 500 euros est versée aux Administrateurs non-résidents pour toute participation à une réunion du Conseil. Lorsque les Administrateurs participent à une réunion du Conseil par visioconférence ou conférence téléphonique, cette dotation complémentaire n'est pas due.

Les Administrateurs représentant les salariés perçoivent, à titre de jetons de présence, un montant forfaitaire annuel de 15 000 euros pour leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles de ses comités.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2015/16, le montant global des jetons de présence versé aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 880 917 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 950 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus (en euros) par les Mandataires Sociaux non-Dirigeants (Tableau 3 nomenclature AMF) :

Membres du Conseil	Montants versés en 2014/15	Montants versés en 2015/16
Mme Nicole Bouton	95 500	99 500
M. Laurent Burelle	40 750	38 500
M. Michel Chambaud ⁽¹⁾	35 583	N/A
M. Wolfgang Colberg	83 750	110 000
M. Ian Gallienne	85 250	92 500
M. François Gérard ⁽¹⁾	27 583	N/A
M. César Giron ⁽²⁾	71 750	73 500
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	55 500	55 500
Mme Susan Murray ⁽¹⁾	31 583	N/A
M. Anders Narvinger ⁽³⁾	117 167	59 583
M. Pierre Pringuet ⁽⁴⁾	38 708	104 500
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard ⁽²⁾⁽⁵⁾	43 500	39 500
M. Gilles Samyn	52 333	71 500
Mme Kory Sorenson ⁽⁶⁾	N/A	50 834
Mme Veronica Vargas ⁽⁷⁾	21 292	55 500
M. Sylvain Carré ⁽²⁾	15 000	15 000
M. Manousos Charkoftakis ⁽²⁾	15 000	15 000
TOTAL	830 250	880 917

N/A : non applicable.

(1) Jusqu'au 6 novembre 2014.

(2) Outre les jetons de présence, Messieurs César Giron et Paul-Charles Ricard ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ) et de Chef de Groupe Marketing de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ). Messieurs Sylvain Carré et Manousos Charkoftakis, Administrateurs représentant les salariés, ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Responsable d'Équipe de Production de Pernod SA et de Chef de Zone responsable des îles de la mer Égée et de la Crète de Pernod Ricard Hellas.

(3) Jusqu'au 6 novembre 2015.

(4) À partir du 11 février 2015, date de la fin de son mandat de Directeur Général.

(5) Représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.

(6) À partir du 6 novembre 2015, date de sa nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale en remplacement de Monsieur Anders Narvinger.

(7) À partir du 11 février 2015, date de sa cooptation en qualité d'Administrateur en remplacement de Madame Danièle Ricard.

Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social

1. Critères généraux de la politique

La politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social de Pernod Ricard est définie par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations. Cette politique est régulièrement revue et débattue au sein du Conseil d'Administration. Au cours de l'exercice 2015/16, les membres du Comité des rémunérations ont étudié les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques en termes de bonne gouvernance et de niveau de transparence des éléments de rémunération du Dirigeant Mandataire Social et ont formulé des propositions au Conseil d'Administration pour une application concrète de certaines mesures pour Pernod Ricard.

Dans son analyse et ses propositions au Conseil, le Comité des rémunérations est en particulier attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF, auquel le Groupe se réfère. Le Comité veille en particulier au respect des principes fondamentaux suivants :

Globalité et équilibre

L'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est revu chaque année et leur poids respectif est analysé : la rémunération fixe, la rémunération variable, le volume et la valeur des éventuelles attributions de *stock-options* et/ou d'actions de performance ainsi que les critères conditionnant leur attribution définitive, les éléments de protection sociale et les engagements différés comme, par exemple, le régime de retraite supplémentaire.

Simplicité et cohérence

Le Conseil d'Administration, sur les recommandations du Comité des rémunérations, veille à mettre en œuvre une politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social simple, compréhensible et cohérente dans le temps. Ainsi, par exemple, il a été décidé depuis de nombreuses années et par souci d'impartialité, de ne pas verser de jetons de présence aux Dirigeants Mandataires Sociaux.

Le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration veillent à ce que les principes de la politique de rémunération décidés pour le Dirigeant Mandataire Social soient établis de manière cohérente avec ceux de la politique de rémunération mise en œuvre pour l'ensemble des cadres Dirigeants du Groupe. Cette cohérence permet de fédérer les acteurs clés du développement du Groupe autour de critères communs, connus et partagés par tous.

Motivation et performance

Dans ses recommandations au Conseil d'Administration, le Comité des rémunérations veille à proposer une politique de rémunération adaptée aux responsabilités de chacun et en conformité avec les pratiques des grands groupes internationaux.

Le Dirigeant Mandataire Social de Pernod Ricard perçoit une rémunération annuelle (fixe et variable) cohérente par comparaison avec les montants de rémunération versés à ses homologues des groupes français du CAC 40. En complément, la part variable accordée à travers les montants de dotation de *stock-options* et d'actions de performance est historiquement raisonnable.

Dans ses recommandations, le Comité des rémunérations veille à conserver cet équilibre entre motivation et performance, tout en considérant également les montants de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux d'autres groupes, notamment de spiritueux, dans le monde.

Enfin, la politique de rémunération variable (déterminant les critères de la part variable annuelle ainsi que les conditions de performance des *stock-options* et des actions de performance) est revue régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

2. Partie fixe

La partie fixe de la rémunération est déterminée en fonction des responsabilités occupées par le Dirigeant Mandataire Social.

Chaque année, une étude est menée avec l'aide de cabinets spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à la pratique d'autres sociétés du CAC 40 pour des positions similaires et d'autres groupes de spiritueux dans le monde.

3. Partie variable

Le Conseil d'Administration a défini depuis plusieurs années une procédure de calcul de la part variable des Dirigeants Mandataires Sociaux très incitative. Cette procédure est basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs ambitieux qui permettent d'aligner leur rémunération avec les performances du Groupe.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut varier de 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Les critères sont régulièrement revus et ponctuellement modifiés. Au cours de l'exercice 2015/16, le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, a revu les critères et a retenu les éléments suivants :

- ◆ **réalisation du budget de résultat opérationnel courant** : le poids de ce critère varie de 0 à 30 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint et jusqu'à 55 % pour un dépassement exceptionnel par rapport au montant budgété. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre, est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'engagement sur le budget de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social ;
- ◆ **réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe** : le poids de ce critère varie de 0 à 20 % si l'objectif est atteint et jusqu'à 40 % pour un dépassement exceptionnel. Ce critère, retraité des effets de change et de périmètre, prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe sur l'exercice et permet ainsi d'aligner au mieux la rémunération du Dirigeant Mandataire Social sur celle des actionnaires ;
- ◆ **désendettement (ratio dette nette/EBITDA)** : le poids de ce critère varie de 0 à 30 % si l'objectif est atteint et jusqu'à 55 % pour un désendettement exceptionnel, retraité des effets de change et de périmètre. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec l'objectif du Groupe. Celui-ci est répercuté aux Comités de Direction des filiales opérationnelles sous forme d'un objectif de génération de *cash-flow* au cours de l'exercice. Cette évaluation du niveau de désendettement est retraitée des effets de change et de périmètre ;

◆ **critères qualitatifs** : ces critères varient de 0 à 30 % de la rémunération annuelle fixe, sans possibilité de dépassement. La performance du Dirigeant Mandataire Social est appréciée annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'à posteriori et après avoir été évalué par le Conseil d'Administration.

4. **Politique d'attribution de stock-options et d'actions de performance au Dirigeant Mandataire Social**

Dans le cadre de sa politique d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance, le Conseil d'Administration a mis en œuvre **les principes suivants** :

- ◆ l'intégralité de la dotation du Dirigeant Mandataire Social est soumise à condition(s) de performance. Cette ou ces condition(s) sont des conditions de performance internes ou externes, voire une combinaison des deux si cela est possible et pertinent ;
- ◆ la valeur économique de l'attribution globale du Dirigeant Mandataire Social est limitée à environ 5 % de la valeur économique totale du plan (la valeur économique totale du plan étant composée de la valeur de l'ensemble des outils distribués) ;
- ◆ le montant économique de l'attribution au Dirigeant Mandataire Social est proportionné à sa rémunération individuelle annuelle, et contribue à le motiver sur les résultats à moyen et long terme des performances économiques du Groupe ;
- ◆ le volume total de *stock-options* soumises à condition de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social doit respecter le plafond spécifique de 0,21 % du capital social à la date d'attribution, tel que prévu dans la 23^e résolution de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ;
- ◆ le volume total des attributions d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social doit respecter le plafond spécifique de 0,06 % du capital social à la date d'attribution, tel que prévu dans la 22^e résolution de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ;
- ◆ le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :
 - de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat social une quantité d'actions correspondant à (i) s'agissant des *stock-options*, 30 % de la plus-value d'acquisition, nette de charges sociales et d'impôts, résultant de l'exercice des *stock-options*, et

(ii) s'agissant des actions de performance, 20 % du volume des actions de performance qui lui seront effectivement transférées,

- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance lui sont effectivement transférées, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance transférées,
- dès lors qu'un Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de 3 fois sa rémunération fixe annuelle brute alors en vigueur, l'obligation de conservation susmentionnée sera réduite à 10 % aussi bien pour les *stock-options* que pour les actions de performance et le Dirigeant Mandataire Social concerné ne sera plus soumis à l'obligation d'acquérir des actions additionnelles. Si, dans le futur, le ratio de 3 fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueraient à nouveau ;

◆ conformément au Code de déontologie arrêté par le Conseil d'Administration (cf. Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », paragraphe « Déontologie des Administrateurs ») et au Code AFEP-MEDEF, le Dirigeant Mandataire Social s'est formellement engagé à ne pas recourir à des mécanismes de couverture des *stock-options* et des actions de performance qu'il reçoit de la Société.

Un plan mixte d'attribution a été mis en œuvre par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015, dans le cadre des autorisations d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance consenties pour une durée de 38 mois par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.

Le détail des modalités et des volumes attribués dans le cadre du plan de novembre 2015 concernant le Dirigeant Mandataire Social est mentionné dans les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 (« Say on Pay ») figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte (ordinaire et extraordinaire) du 17 novembre 2016 » du présent document de référence.

5. **Politique d'engagements différés**

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, M. Alexandre Ricard, à l'occasion de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général du Groupe, a démissionné le 11 février 2015 de son contrat de travail suspendu et, par voie de conséquence, a renoncé aux éléments qui étaient attachés à ce contrat.

Depuis cette date, M. Alexandre Ricard ne détient plus de contrat de travail avec Pernod Ricard. Sa rémunération est intégralement liée à son mandat social.

Contrat de travail/mandat social **(Tableau 11 nomenclature AMF)**

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire à prestations définies		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Alexandre Ricard, Président Directeur Général ⁽¹⁾		X	X		X		X	

(1) M. Alexandre Ricard a démissionné de son contrat de travail le 11 février 2015 lors de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. Auparavant, son contrat de travail avec Pernod Ricard était suspendu depuis le 29 août 2012.

En outre, M. Alexandre Ricard bénéficie, en qualité de Président-Directeur Général, des engagements suivants :

◆ **Clause de non-concurrence** d'une durée d'un an (indemnité de 12 mois de rémunération : dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration). La conclusion de cette clause de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté du Dirigeant Mandataire Social d'exercer des fonctions chez un concurrent. Il s'agit d'un dispositif de protection de l'entreprise. Conformément au Code AFEP-MEDEF, une stipulation autorise le Conseil d'Administration à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du Dirigeant ;

◆ **Clause de départ contraint** (indemnité maximale de 12 mois de rémunération : dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration) sous conditions de performance. Conformément au Code AFEP-MEDEF, cette indemnité serait versée en cas de changement de contrôle ou de stratégie du Groupe, mais pas en cas de i) non-renouvellement de mandat, ii) de départ à l'initiative du Dirigeant, iii) de changement de fonctions au sein du Groupe ou iv) s'il peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

L'indemnité liée à la clause de départ contraint est soumise aux trois critères de performance suivants :

- critère n° 1 : taux de bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90 % de la rémunération variable cible,
- critère n° 2 : taux de croissance du Résultat Opérationnel Courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du Résultat Opérationnel Courant annuel comparée au budget de chaque année sur la durée du ou des mandats est supérieure à 95 % (retraité des effets de change et de périmètre),
- critère n° 3 : taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3 % (retraité des effets de change et de périmètre).

Le montant de l'indemnité susceptible d'être perçu au titre de la clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :

- si les 3 critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾,
- si 2 des 3 critères sont satisfaits : perception de 8 mois de rémunération ⁽¹⁾,
- si 1 des 3 critères est satisfait : perception de 4 mois de rémunération ⁽¹⁾,
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des 2) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (fixe et variable).

En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 (5^e résolution).

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution) d'approuver le renouvellement de ces engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Alexandre Ricard, sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale.

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.

◆ Régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif

Lors du Conseil d'Administration du 11 février 2015, M. Alexandre Ricard a été autorisé à conserver le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies additif et aléatoire décrit ci-dessous.

Le régime de retraite supplémentaire du Dirigeant Mandataire Social décrit ci-dessous correspond au régime dont bénéficiait M. Alexandre Ricard durant l'exercice 2015/16.

Le Dirigeant Mandataire Social ainsi que les cadres Dirigeants français de Pernod Ricard bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, collectif et aléatoire (« article 39 ») relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sous réserve :

- d'avoir au moins 10 ans d'ancienneté au sein du Groupe au moment du départ ou de la mise à la retraite,
- d'être âgé d'au moins 60 ans, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
- d'avoir procédé à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale et complémentaires ARRCO, AGIRC (T1 et T2),
- de cesser définitivement leur carrière professionnelle, et
- d'achever leur carrière professionnelle au sein du Groupe. Conformément à la réglementation, est assimilé à un achèvement de la carrière le cas du licenciement après 55 ans, sans reprise d'activité professionnelle. Dans la mesure où le Conseil d'Administration a pour politique constante, s'agissant des éléments accessoires de rémunération et d'avantages sociaux des Dirigeants Mandataires Sociaux – notamment en matière de retraite supplémentaire – de les assimiler à des cadres Dirigeants de Pernod Ricard et de les autoriser à bénéficier des mêmes avantages que ces derniers, dans des conditions identiques, il a été précisé lors de la réunion du 12 février 2009 que la révocation du Dirigeant Mandataire Social est assimilable au licenciement sous réserve des conditions d'âge et de non-reprise d'activité susvisée.

Ce régime a notamment pour objectif de permettre aux cadres Dirigeants du Groupe de compléter le niveau des rentes servies par les régimes obligatoires de retraite français. Il ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente viagère ainsi que, en cas de décès, au versement au conjoint et/ou ex-conjoint d'une rente de réversion.

Les rentes versées sont proportionnelles à l'ancienneté, laquelle est prise en compte dans un plafond maximum de 20 années. La formule de calcul de ce régime est basée sur la moyenne des trois dernières années de rémunération (fixe et variable).

Le montant de la rente supplémentaire est calculé en appliquant à la base de calcul les coefficients suivants :

- pour la partie comprise entre 8 et 12 plafonds de la Sécurité sociale, le coefficient est égal à 2 % multiplié par le nombre d'années d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 40 %),
- entre 12 et 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1,5 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 30 %), et
- au-dessus de 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 20 %).

La rente supplémentaire est égale à la somme des trois montants ci-dessus.

Par ailleurs, les droits accordés au titre de ce régime, cumulés avec ceux des autres pensions, ne peuvent excéder les deux tiers de la dernière rémunération annuelle fixe du bénéficiaire.

Une provision est inscrite au bilan en phase de constitution (tant que le Dirigeant Mandataire Social est actif) et, dès lors que le bénéficiaire liquide sa retraite, le capital constitutif est transféré à un assureur et donc totalement externalisé.

Le financement de ce régime est à la charge de Pernod Ricard qui verse des primes à un organisme d'assurance tiers avec lequel il a contracté pour lui confier la gestion de ce dispositif de retraite.

Conformément aux dispositions du décret n° 2016-182 du 23 février 2016, au 30 juin 2016, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour M. Alexandre Ricard s'établissait à 173 105 euros par an.

Les charges sociales associées à la charge de Pernod Ricard s'élèvent à 24 % des cotisations transférées à l'assureur.

◆ Régime de retraite alternatif

Face à la charge devenue élevée du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale) et sa perte d'efficacité, le Conseil d'Administration du 31 août 2016⁽¹⁾, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer cet avantage consenti à M. Alexandre Ricard, Dirigeant Mandataire Social, à compter du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social qui sera soumis au Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 novembre 2016. En contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies et afin de tenir compte du fait que le Dirigeant Mandataire Social devra alors faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite supplémentaire, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de compenser M. Alexandre Ricard, sous réserve (i) du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 novembre 2016 et (ii) du vote par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 novembre 2016 de la résolution relative à l'attribution gratuite d'actions, par l'attribution d'une rémunération complémentaire à deux composantes :

- une composante exceptionnelle destinée à permettre au Dirigeant Mandataire Social de constituer un capital d'amorçage pour la constitution de sa retraite supplémentaire. Celle-ci sera constituée d'une attribution exceptionnelle et gratuite de 26 968 actions dont l'acquisition définitive, soumise à une condition de présence, sera répartie par tranche sur une période de trois ans (soit 8 989 actions en novembre 2017, 8 989 actions en novembre 2018 et 8 990 actions en novembre 2019). À l'issue de la période d'acquisition, elles seront toutes soumises à une période de conservation de 2 ans minimum. Le Conseil d'Administration a souhaité une compensation uniquement en actions afin de permettre un alignement d'intérêt total avec celui des actionnaires. Ces actions représentent une valeur IFRS de 2,668 millions d'euros.

Cette allocation étant destinée à compenser partiellement les droits acquis dans le cadre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont ne bénéficiera plus

le Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de ne pas soumettre lesdites actions à des critères de performance. Il a, en revanche, souhaité imposer une condition de présence en étalant leur période d'acquisition définitive sur 3 ans.

Cette attribution exceptionnelle et gratuite d'actions interviendra sous réserve de l'approbation de la résolution correspondante par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (16^e résolution) et dans le cadre d'un plan spécifique qui sera mis en œuvre par le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale ;

- une composante annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable versée chaque année à compter de 2017 :
 - pour moitié (soit 5 %) sous la forme d'attribution d'actions de performance dont le nombre sera déterminé en fonction de la valeur IFRS des actions au moment de l'attribution et qui devra être validée par le Conseil d'Administration chaque année. Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliqueront à ces attributions seront les mêmes que celle prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution, et
 - pour moitié (soit 5 %) en numéraire.

Il est précisé que le Dirigeant Mandataire Social s'engagera à investir la composante en numéraire de cette rémunération complémentaire qu'il viendrait à recevoir, nette de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.

Sur la base des calculs effectués par un actuaire-conseil et vérifiés par un second actuaire-conseil, cette décision de mettre fin au bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour le Dirigeant Mandataire Social se traduira par une reprise de provision de 7,0 millions d'euros dans les comptes consolidés de l'exercice 2016/17 et une économie pour l'entreprise d'environ 39 %, soit 7,1 millions d'euros (soit 3,8 millions d'euros au titre des services passés et 3,3 millions d'euros au titre des services futurs).

◆ Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Lors du Conseil d'Administration du 11 février 2015, Monsieur Alexandre Ricard a été autorisé à conserver le bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé lors de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 (5^e résolution).

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution) d'approuver le renouvellement de ces engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Alexandre Ricard, sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale.

(1) Une communication Internet a été faite le 5 septembre 2016 détaillant cette suppression.

État récapitulatif des éléments de rémunération de M. Alexandre Ricard au cours de l'exercice 2015/16

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Alexandre Ricard (Tableau 1 nomenclature AMF)

En euros	2014/15	2015/16
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 724 100	1 833 649
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	332 028
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	505 528	593 290
TOTAL	2 229 628	2 758 967

N/A : non applicable.

(1) 2014/15 : en qualité de Directeur Général Délégué jusqu'au 11 février 2015 puis en qualité de Président-Directeur Général à compter de cette date.

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Alexandre Ricard (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) – (Tableau 2 nomenclature AMF)

En euros	2014/15		2015/16	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	837 185	837 185	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle ^{(1) (2)}	883 649	415 500	913 900	883 649
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature ⁽³⁾	3 266	3 266	3 260	3 260
TOTAL	1 724 100	1 255 951	1 867 160	1 836 909

N/A : non applicable.

(1) 2014/15 : en qualité de Directeur Général Délégué jusqu'au 11 février 2015 puis en qualité de Président-Directeur Général à compter de cette date.

(2) La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

(3) Voiture de fonction.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Alexandre Ricard durant l'exercice par la Société et toute société du Groupe (Tableau 4 nomenclature AMF)

	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Conditions de performance	Période d'exercice
Exercice 2015/16	06.11.2015	Achat	332 028 €	20 700	102,80 €	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans	Du 07.11.2019 au 06.11.2023

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par M. Alexandre Ricard
(Tableau 5 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
15.06.2011	12 092	68,54 €

Actions de performance attribuées durant l'exercice à M. Alexandre Ricard par la Société et toute société du Groupe
(Tableau 6 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
06.11.2015	3 000	297 720 €	07.11.2019	07.11.2019	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de Résultat Opérationnel Courant en N, N+1 et N+2 (3 exercices consécutifs).
06.11.2015	5 500	295 570 €	07.11.2019	07.11.2019	* Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de Résultat Opérationnel Courant en N, N+1 et N+2 (3 exercices consécutifs). * Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur 3 ans.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour M. Alexandre Ricard
(Tableau 7 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
N/A ⁽¹⁾	-	-

N/A : non applicable.

(1) Seules les actions de performance attribuées à M. Alexandre Ricard en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social et devenues disponibles au cours de l'exercice sont mentionnées.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015/16 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale

du 17 novembre 2016 (« Say on Pay ») sont présentés dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) du 17 novembre 2016 » du présent document de référence.

AUTRES ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Au cours de l'exercice 2015/16, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé, au cours de sa réunion du 6 novembre 2015, de mettre en œuvre un plan mixte d'attribution composé de *stock-options* et d'actions de performance.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société.

Comme par le passé, plus d'un millier de bénéficiaires ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également de fidéliser de jeunes Managers à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Le plan d'attribution du 6 novembre 2015 est composé de *stock-options* avec condition de performance et d'actions de performance.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a confirmé les modalités du plan suivantes :

- ◆ soumettre à condition de performance la totalité des outils attribués (*stock-options* et actions de performance) ;
- ◆ modifier le critère de performance externe applicable aux *stock-options* et à une partie des actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social : positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de pairs sur 3 ans, en ne considérant qu'un positionnement à la médiane ou supérieur ;
- ◆ conserver le critère de performance interne applicable aux actions de performance, c'est-à-dire la moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant, mais évalué cette fois-ci sur trois exercices consécutifs ;
- ◆ réintroduire une dotation équilibrée entre *stock-options* et actions de performance pour les cadres Dirigeants occupant les fonctions les plus élevées, permettant ainsi une juste récompense en fonction de l'atteinte des critères internes et externes ;
- ◆ maintenir des dotations en actions de performance pour les collaborateurs des niveaux inférieurs dont le volume varie en fonction de la classification de leur position au sein du Groupe.

■ Attribution de *stock-options* avec conditions de performance externe

Le volume de *stock-options* avec condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 s'est élevé à 278 575 *stock-options* (dont 20 700 à M. Alexandre Ricard).

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable à partir de novembre 2019 en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs. Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus.

Le nombre d'options qui pourront être exercées sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard

comparée à la performance globale du Panel sur la période du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus (3 ans), conformément à ce qui suit :

- ◆ en dessous de la médiane (8^e à 13^e position), aucune option ne sera exerçable ;
- ◆ si à la médiane (7^e position), 66 % des options seront exerçables ;
- ◆ si en 6^e, 5^e, 4^e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- ◆ si en 3^e, 2^e ou 1^{re} position, 100 % des options seront exerçables.

À la date d'attribution, le Conseil d'Administration a décidé que le Panel est composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : Diageo, Brown Forman, Rémy Cointreau, Campari, Constellation Brands, AB InBev, SAB Miller plc, Heineken, Carlsberg, Coca-Cola, PepsiCo et Danone.

La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées. Le Conseil d'Administration pourra notamment, par une décision dûment motivée et sur avis du Comité des rémunérations, exclure ou ajouter un nouveau membre au sein du Panel notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

La période d'acquisition des *stock-options* est de quatre ans suivie d'une période d'exercice de quatre ans également.

■ Attribution d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe

Le volume d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe attribué par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 s'est élevé à 5 500 actions (attribuées en totalité à M. Alexandre Ricard).

La totalité des actions de performance du plan est soumise à des conditions de performance interne et externe et sera acquise à partir de novembre 2019 en fonction de la condition de performance interne (cf. ci-après) et en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs (cf. ci-avant). Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus.

Les volumes soumis à la condition de performance externe seront ceux déterminés à la clôture des comptes 2017/18 après application de la condition interne. Quant aux volumes définitifs, ils seront déterminés à l'issue de la période d'évaluation de la condition externe, conformément à ce qui suit :

- ◆ en dessous de la médiane (8^e à 13^e position), aucune option ne sera exerçable ;
- ◆ si à la médiane (7^e position), 66 % des options seront exerçables ;
- ◆ si en 6^e, 5^e, 4^e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- ◆ si en 3^e, 2^e ou 1^{re} position, 100 % des options seront exerçables.

■ Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 s'est élevé à 413 423 titres (dont 3 000 à M. Alexandre Ricard) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite ci-après.

Le nombre d'actions de performance définitivement transférées sera déterminé en fonction des ratio d'atteinte de Résultat Opérationnel Courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisé par rapport au montant de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs (2015/16, 2016/17 et 2017/18).

Le nombre d'actions de performance est déterminé selon les modalités suivantes :

- ◆ si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance n'est acquise ;

- ◆ si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises est déterminé par application du pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % ; et

- ◆ si la moyenne d'atteinte est supérieure ou égale à 1 : 100 % des actions de performance pourront être acquises.

Les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires ont une période d'acquisition de quatre ans, sans aucune période de conservation.

En outre, la présence des bénéficiaires dans le Groupe est obligatoire à la date d'acquisition, sauf départ à la retraite, décès ou invalidité.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Situation au 30 juin 2016

(Tableau 8 nomenclature AMF)

	Plan du 11.08.2005	Plan du 14.06.2006	Plan du 18.06.2008	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.09.2010
Date d'autorisation par l'Assemblée	17.05.2004	17.05.2004	07.11.2006	02.11.2009	02.11.2009
Date du Conseil d'Administration	25.07.2005	14.06.2006	18.06.2008	24.06.2010	01.09.2010
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	981 206	2 279 214	1 273 556	901 603	70 000
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	115 945	205 140	141 258	-	70 000
dont par M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	35 675	91 174	57 062	-	70 000
dont par M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Point de départ de l'exercice des options	12.08.2009	15.06.2010	19.06.2012	25.06.2014	16.09.2014
Date d'expiration	11.08.2015	14.06.2016	18.06.2016	24.06.2018	15.09.2018
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	52,59 €	58,41 €	66,16 €	64,00 €	64,00 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées	906 566	2 145 531	1 170 908	402 494	2 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽³⁾	74 640	133 683	102 648	51 495	-
dont celles de M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	-	-	-	-	-
dont celles de M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	-	-	-	447 614	67 500

	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2015
Date d'autorisation par l'Assemblée	02.11.2009	02.11.2009	09.11.2012	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	15.06.2011	27.06.2012	06.11.2013	06.11.2015
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	948 050	415 400	349 640	278 575
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	65 220	60 000	42 500	20 700
dont par M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	65 220	60 000	26 000	0
dont par M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	16 500	20 700
Point de départ de l'exercice des options	16.06.2015	28.06.2016	07.11.2017	07.11.2019
Date d'expiration	15.06.2019	27.06.2020	06.11.2021	06.11.2023
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	68,54 €	78,93 €	88,11 €	102,80 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées	272 129	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽³⁾	50 852	415 400	1 000	-
dont celles de M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	978	60 000	-	-
dont celles de M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	625 069	-	348 640	278 575

N/A : non applicable.

(1) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Pierre Pringuet en qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit jusqu'au 11 février 2015).

(2) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Alexandre Ricard en qualité de Dirigeant Mandataire Social.

(3) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance.

Au 30 juin 2016, 1 767 398 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,67 % du capital de la Société, toutes ces options sont dans la monnaie (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 30 juin 2016 = 100,10 euros).

Il n'existe à ce jour aucune option de souscription d'actions Pernod Ricard en circulation.

Historique des attributions d'actions de performance – Situation au 30 juin 2016
(Tableau 10 nomenclature AMF)

	Plan du 18.06.2008	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2015
Date d'autorisation par l'Assemblée	07.11.2007	07.11.2007	10.11.2010	10.11.2010	09.11.2012	06.11.2014	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	18.06.2008	24.06.2010	15.06.2011	27.06.2012	06.11.2013	06.11.2014	06.11.2015
Nombre d'actions de performance attribuées	411 634	572 119	578 759	654 750	570 880	583 240	418 923
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	N/A	N/A	N/A	N/A	15 600	29 800	8 500
dont à M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	9 500	18 200	-
dont à M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	6 100	11 600	8 500
Date d'acquisition des actions	18.06.2010 (FRA) 18.06.2012 (RDM)	24.06.2013 (FRA) 24.06.2014 (RDM)	15.06.2014 (FRA) 15.06.2015 (RDM)	27.06.2015 (FRA) 27.06.2016 (RDM)	06.11.2016 (FRA) 06.11.2017 (RDM)	06.11.2018	06.11.2019
Date de fin de conservation des actions	19.06.2012 (FRA et RDM)	25.06.2015 (FRA) 25.06.2014 (RDM)	16.06.2016 (FRA) 16.06.2015 (RDM)	28.06.2017 (FRA) 28.06.2016 (RDM)	07.11.2018 (FRA) 07.11.2017 (RDM)	07.11.2018	07.11.2019
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions de performance annulées ⁽³⁾	237 110	89 751	114 711	245 968	231 219	155 027	7 200
dont celles de M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	-	-	-	-	2 850	4 004	-
dont celles de M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	-	-	-	-	1 830	2 552	-
Nombre d'actions de performance définitivement acquises ⁽⁴⁾	174 524	482 368	464 048	408 782	388	-	-
Nombre d'actions de performance restant à acquérir ⁽⁵⁾	-	-	-	-	339 273	428 213	411 723

N/A : non applicable.

Toutes les actions attribuées sont soumises à une condition de performance et à une condition de présence. Les actions de performance sont disponibles à l'issue de quatre ou cinq années et sous réserve de la présence des bénéficiaires à la date d'acquisition. En effet, la période d'acquisition est de 2 ans (plan 2008) ou 3 ans (plans postérieurs à 2008) pour les résidents fiscaux de France (suivie de 2 années de période de conservation (FRA)), et de 4 ans pour les non-résidents fiscaux de France (sans période de conservation (RDM)). Pour ce qui est des plans attribués en 2014 et en 2015, la période d'acquisition est de 4 ans sans période de conservation pour tous les bénéficiaires.

- (1) Ne sont mentionnées que les actions de performance attribuées à ou annulées de Monsieur Pierre Pringuet en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit jusqu'au 11 février 2015).
- (2) Ne sont mentionnées que les actions de performance attribuées à ou annulées de Monsieur Alexandre Ricard en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social.
- (3) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence (démissions, licenciements), ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance (plans de juin 2008, juin 2011, juin 2012, novembre 2013 et novembre 2014).
- (4) Il s'agit des actions attribuées qui ont été définitivement acquises et transférées aux bénéficiaires. Pour les actions relatives au plan 2013, il s'agit d'actions transférées de manière anticipée aux ayants droit suite au décès d'un bénéficiaire.
- (5) Pour les plans de novembre 2013, novembre 2014 et novembre 2015, il s'agit de la totalité des actions de performance de ces plans dont la condition de performance a été évaluée en totalité pour ce qui est du plan de novembre 2013 et du plan de novembre 2014 et pas du tout pour ce qui est du plan de novembre 2015, puisque la condition est basée sur une moyenne d'atteinte d'objectifs annuels ; l'atteinte sera connue à la clôture des comptes 2017/18.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires sociaux au cours de l'exercice 2015/16
(Tableau 9 nomenclature AMF)

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	78 400	102,80	06.11.2015
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options levées, durant l'exercice par les 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	160 873	62,28	11.08.2005/ 14.06.2006/ 18.06.2008/ 24.06.2010/ 15.06.2011

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès aux titres réservés aux Dirigeants Mandataires Sociaux ou aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options.

Plans d'intéressement et de participation

Tous les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'accords d'intéressement et de participation en fonction des résultats propres de chaque entité. Dans le respect de l'organisation décentralisée du Groupe, les modalités de chacun de ces contrats sont négociées au niveau de chaque structure.

De même, à l'étranger, le Groupe encourage l'ensemble des filiales à mettre en place des accords locaux permettant aux salariés de participer aux résultats de leur structure.

Des accords de participation de ce type existent notamment en Irlande et au Royaume-Uni : dans chacun de ces pays, les collaborateurs perçoivent potentiellement des titres Pernod Ricard en fonction des résultats annuels de leur entité.

Provisions pour retraites

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins de versement de retraites est détaillé dans la Note 4.7 – Provisions de l'annexe aux comptes consolidés.

Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité des rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des membres du Comité Exécutif composé du Bureau Exécutif (Directeurs Généraux Adjoints, Directeur Juridique et Directeur du *Global Business Development*) ainsi que des Présidents des filiales directes du Groupe.

À travers cette revue régulière des éléments de rémunération, les membres du Comité des rémunérations veillent en particulier à s'assurer de la cohérence de la politique appliquée au Dirigeant Mandataire Social avec celle appliquée aux principaux cadres Dirigeants du Groupe tant pour les Dirigeants relevant de régimes français que ceux relevant de régimes étrangers.

La rémunération des membres du Bureau Exécutif (hors Président-Directeur Général), décidée par la Direction Générale, est composée d'une rémunération annuelle fixe, complétée d'une partie variable très incitative dont les critères, tout comme pour celle du Dirigeant Mandataire Social, sont basés en proportion importante sur les performances économiques du Groupe et sa capacité de désendettement. Des critères qualitatifs d'évaluation de la performance individuelle sont également appliqués à cette partie variable financière.

Les Présidents des filiales directes, membres du Comité Exécutif, bénéficient également d'une rémunération composée d'une partie fixe dont le montant est proportionnel aux responsabilités de chacun, complétée d'une partie variable dont les critères quantitatifs dépendent d'une part, des performances financières de l'entité qu'ils dirigent, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité. Les Présidents sont également évalués sur des critères qualitatifs individuels.

Les principaux acteurs du développement du Groupe partagent ainsi les mêmes indicateurs de performance à travers la structure et le mode d'évaluation de leur rémunération variable annuelle.

Depuis plusieurs années, chaque membre du Comité Exécutif est également évalué sur la performance du développement et du management de ses collaborateurs et sur la mise en œuvre et le déploiement de projets de Sustainability & Responsibility (S&R).

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2015/16 à 7,6 millions d'euros (vs 8,2 millions d'euros en N-1), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable perçue de 5,1 millions d'euros (vs 5,2 millions d'euros en N-1) (part variable évaluée au titre de l'exercice 2014/15).

Le montant total de la charge relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 4,3 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2016 (vs 4,3 millions d'euros également au 30 juin 2015).

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2015/16 SUR LE TITRE PERNOD RICARD PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Options	Exercice de <i>stock-options</i>	02.07.2015	68,54	828 786
		Actions	Acquisition	12.02.2016	92,85	19 777
		Actions	Acquisition	24.06.2016	93,50	129 310
M. Pierre Pringuet	Vice-Président du Conseil d'Administration	Options	Exercice de <i>stock-options</i>	29.03.2016	66,16	3 775 222
M. César Giron	Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ)	Options	Exercice de <i>stock-options</i>	15.07.2015	68,54	828 786
		Actions	Cession	15.07.2015	108,9072	1 316 906
Mme Kory Sorenson	Administrateur	Actions	Acquisition	12.02.2016	93,35	4 667
		Actions	Acquisition	15.02.2016	96,20	24 050
		Actions	Acquisition	15.02.2016	96,00	19 200
		Actions	Acquisition	15.02.2016	95,842	47 921
Le Delos Invest II	Personne Morale liée à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général	Actions	Acquisition	30.09.2015	90,2015	7 216 120
		Actions	Acquisition	01.10.2015	90,84	7 783 807
		Options	Cession d'options de vente d'actions	04.12.2015	2,2316	273 255
		Options	Cession d'options de vente d'actions	22.04.2016	0,9602	126 620
Rigivar SL	Personne Morale partie du concert Paul Ricard	Actions	Acquisition	01.09.2015	90,68	163 224

PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ (SITUATION AU 30 JUIN 2016)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30.06.2016	Pourcentage du capital au 30.06.2016	Nombre de droits de vote au 30.06.2016	Pourcentage des droits de vote au 30.06.2016
Dirigeants Mandataires Sociaux				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	49 542	0,02 %	49 542	0,02 %
M. Pierre Pringuet (Vice-Président du Conseil d'Administration)	380 088	0,14 %	439 072	0,15 %
Administrateurs				
M. César Giron	8 711	N.S.	11 618	N.S.
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	1 100	N.S.	1 100	N.S.
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard ⁽¹⁾	35 031 887	13,20 %	55 930 570	19,16 %
Veronica Vargas	5 420	N.S.	5 420	N.S.
Administrateurs indépendants				
Mme Nicole Bouton	1 150	N.S.	1 150	N.S.
M. Laurent Burelle	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	1 076	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Gilles Samyn	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme. Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Administrateur représentant les salariés ⁽²⁾				
M. Manousos Charkoftakis	50	N.S.	50	N.S.
M. Sylvain Carré	-	N.S.	-	N.S.

N.S. : Non significatif.

(1) Inclut les actions détenues par la Société Paul Ricard, ainsi que par les sociétés Le Garlaban, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II et Le Delos Invest III (les 8 392 096 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009), liées à la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

(2) Conformément à la loi, les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

Gestion des risques

INTRODUCTION

Pernod Ricard est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent document sont développés ci-après.

Face à ces risques, Pernod Ricard a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion de risques pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi décrits dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent document dans le Rapport

du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, chaque fonction et chaque filiale participe de manière continue au bon fonctionnement et à l'amélioration de ce dispositif. Les couvertures et assurances mises en place par le Groupe face à ces risques figurent ci-après.

Dans le futur, il se pourrait que d'autres risques à ce jour non connus ou considérés comme non significatifs affectent négativement le Groupe.

SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES AUXQUELS PERNOD RICARD ESTIME ÊTRE EXPOSÉ À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Risques liés à l'activité	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à la conjoncture économique mondiale et à l'implantation géographique Risques liés à une poursuite de la concentration du secteur des Vins & Spiritueux Risques d'image liés à la qualité des produits Risques liés à la concurrence Risques liés aux innovations et aux attentes des consommateurs Risques liés au personnel Risques liés aux systèmes d'information Risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie Risques liés aux opérations de croissance externe Risques liés à la saisonnalité
Risques industriels et environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés aux sites industriels et à la gestion des stocks Risques pour les consommateurs Risques industriels et environnementaux
Risques juridiques et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à l'évolution de la réglementation Risques liés à la Propriété Intellectuelle Risques liés aux litiges
Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à l'endettement du Groupe Risques de marché (change et taux) Risques de liquidité Risques de contrepartie sur opérations financières Risques liés aux plans de retraite du Groupe

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Risques liés à la conjoncture économique mondiale et à l'implantation géographique

L'activité du Groupe est soumise aux conditions économiques prévalant dans ses principaux marchés et notamment aux États-Unis, en Chine, en Inde et en France. La consommation de Vins & Spiritueux est, dans la plupart des pays, liée au contexte économique général et les niveaux de consommation ont tendance à diminuer dans des périodes de crise économique, de chômage, de baisse des dépenses de consommation et d'augmentation du coût de la vie.

La volatilité des devises par rapport à l'euro peut également impacter les résultats du Groupe. Compte tenu de la répartition géographique de son activité, le Groupe est notamment exposé à la variation du dollar américain, de la livre sterling et des devises des marchés émergents

par rapport à l'euro (cf. « Analyse de l'activité et du résultat » du présent rapport de gestion).

Par ailleurs, les consommateurs de Vins & Spiritueux, y compris les consommateurs de produits Pernod Ricard peuvent également se reporter sur des produits moins coûteux (produits « standard » par opposition à « Premium »), notamment en période de repli économique, ou en raison de mesures gouvernementales. Le gouvernement chinois a ainsi mis en place des mesures anti-ostentatoires qui ont eu pour conséquences une moindre croissance du chiffre d'affaires, à taux de change et périmètre constants, sur les trois derniers exercices, avec - 23 % pour l'exercice 2013/14, - 2 % sur l'exercice 2014/15 puis - 9 % sur l'exercice 2015/16, alors même que Pernod Ricard était en pleine expansion sur ce marché les années précédentes (+ 9 % sur l'exercice 2012/13 et + 24 % sur l'exercice 2011/12).

De plus, une part importante des activités du Groupe (38 % du chiffre d'affaires 2015/16) est réalisée dans des pays émergents d'Asie, d'Europe de l'Est et d'Amérique latine (par exemple en Chine, en Inde, et en Russie).

Bien que pouvant être affectées dans l'ensemble des pays du monde, les activités du Groupe sont plus particulièrement exposées dans les marchés émergents à des risques politiques et économiques et notamment à des risques de changements de réglementation, de mesures de protectionnisme, ou encore de changements de politique gouvernementale ou monétaire. Ces risques peuvent être notamment liés au contrôle des taux de change, à l'inflation, aux difficultés de rapatriement des bénéfices, des dividendes et des capitaux investis, à la variation des taux de change, à l'évolution des régimes fiscaux, à la mise en place de restrictions à l'importation et à l'instabilité politique. De plus, le Groupe pourrait ne pas parvenir à faire valoir ses droits de manière appropriée devant les juridictions de certains de ces pays, notamment en cas de litige contre l'État ou des entités publiques. (cf. « Risques liés aux litiges » du présent rapport de gestion). En outre, des actes de terrorisme ou le déclenchement d'une guerre, l'impact sur la confiance des consommateurs et sur le tourisme résultant de ces actes, ou de tout autre bouleversement politique défavorable, les inquiétudes relatives à d'éventuelles épidémies à l'échelle mondiale, pourraient avoir un effet négatif sur la propension des consommateurs à effectuer des achats dans les gammes de produits plus onéreux dans les secteurs clés du Groupe, dans les boutiques de *Travel Retail* et sur d'autres marchés.

Ces perturbations et autres bouleversements économiques et politiques sur les marchés du Groupe pourraient engendrer une plus grande volatilité des résultats commerciaux de Pernod Ricard et avoir un impact négatif sur les résultats ou les perspectives du Groupe sur ces marchés.

La répartition géographique diversifiée des activités du Groupe lui permet aujourd'hui de saisir toutes les opportunités de croissance et peut contribuer à atténuer les difficultés rencontrées sur certains marchés (cf. « Analyse de l'activité et du résultat » du présent rapport de gestion) bien qu'une récession mondiale ou des replis marqués ou prolongés dans les principaux marchés du Groupe puissent peser sur l'ensemble des ventes du Groupe et entraîner une détérioration de son résultat consolidé et de ses perspectives.

Risques liés à une poursuite de la concentration du secteur des Vins & Spiritueux

Le secteur au sein duquel opère le Groupe affiche une tendance à la concentration des distributeurs et des négociants.

Une poursuite de la concentration au sein des producteurs et des distributeurs de spiritueux sur les principaux marchés du Groupe pourrait avoir un impact négatif sur la vente des produits du Groupe en raison, par exemple, d'une diminution des ressources allouées à ses marques. À mesure de la consolidation du commerce de détail, les distributeurs et détaillants vont disposer de ressources accrues et d'un meilleur pouvoir de négociation, ce qui pourrait les pousser à demander au Groupe et à d'autres producteurs de baisser leurs prix, d'organiser des promotions et/ou d'accepter des conditions de paiement réduisant les marges. L'augmentation de la part de marché d'un distributeur pourrait impacter négativement les ventes et la rentabilité du Groupe. Toute modification des stratégies des distributeurs, y compris une réduction du nombre de marques qu'ils distribuent, l'allocation de rayons à des marques concurrentes ou à des produits de marques propres pourraient peser sur les ventes, la marge, les perspectives et la part de marché du Groupe.

Risques d'image liés à la qualité des produits

Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs. La réputation du Groupe et son image peuvent être à tout moment significativement fragilisées par des incidents ponctuels survenus sur un site industriel ou sur un produit. Par exemple, une

contamination, qu'elle soit accidentelle ou qu'elle résulte d'un acte de malveillance, ou tout autre événement affectant l'intégrité de ses marques ou leur image auprès des consommateurs, peut avoir un impact sur les ventes des produits du Groupe. Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses Vins & Spiritueux auprès de producteurs indépendants ou sur le marché libre. La présence de produits contaminants dans ces matières premières ou un défaut dans le processus de distillation ou de fermentation sur l'un de nos sites industriels peut se traduire par une mauvaise qualité des produits ou par des maladies ou blessures parmi nos consommateurs, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et entraînant une baisse des ventes pour la marque concernée ou toutes ses marques.

Par ailleurs, dans la mesure où des tiers commercialisent des contrefaçons des marques du Groupe ou des marques inférieures imitant celles du Groupe, il existe un risque que les consommateurs confondent ces produits avec des produits du Groupe. Ceci pourrait les décourager d'acheter les produits du Groupe à l'avenir, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'image de marque et sur les résultats du Groupe.

Même si le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination et d'autres accidents industriels, et qu'il possède une Direction de la Propriété intellectuelle chargée de la protection de ses marques (pour en savoir plus, consulter la section « Risques liés à la Propriété Intellectuelle »), il ne peut pas être exclu qu'une défaillance résultant d'un accident industriel, d'une contamination ou d'autres facteurs ne vienne compromettre la réputation et l'image du Groupe à l'échelle mondiale. Une telle atteinte à l'image du Groupe aurait potentiellement des effets négatifs sur sa réputation, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

La valeur nette comptable des marques et *goodwill* inscrits au bilan du Groupe au 30 juin 2016 s'élève à 17,5 milliards d'euros.

Risques liés à la concurrence

Le Groupe opère sur des marchés fortement concurrentiels, pour lesquels les facteurs distinctifs parmi les concurrents sont la notoriété des marques, l'image de l'entreprise, les prix, l'innovation, la qualité des produits, l'étendue des réseaux de distribution et le service au consommateur.

Le Groupe vise en permanence à accroître la notoriété de ses marques, notamment de ses marques stratégiques, à travers des campagnes publicitaires et promotionnelles, l'accroissement de l'excellence de ses produits et l'optimisation de ses réseaux de distribution et de ses services. Cependant, il doit faire face à la concurrence croissante de grands groupes internationaux pour ses marques internationales et à des sociétés plus petites ou à des producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès croissant des productions artisanales, comme cela peut être le cas pour la vodka aux États-Unis, principal marché de la vodka Absolut. Cette très forte concurrence sur les marchés matures et la concurrence accrue sur les marchés en développement pourraient contraindre le Groupe à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché.

Risques liés aux innovations et attentes des consommateurs

La performance du Groupe dépend de sa capacité à répondre aux attentes et souhaits des consommateurs. Toutefois, les changements dans les attentes et souhaits des consommateurs sont difficiles à anticiper et échappent, dans de nombreux cas, au contrôle du Groupe. En conséquence, l'évolution négative de la demande des consommateurs peut affecter ses ventes et sa part de marché.

Par ailleurs, la multiplication des campagnes tendant à restreindre la consommation des boissons alcoolisées, de même que la modification des modes de vie, des moyens de distribution, des habitudes de consommation et l'évolution de la sensibilité des consommateurs vis-à-vis des questions de santé pourraient à terme modifier les habitudes des consommateurs et l'acceptabilité sociale des boissons alcoolisées, et ainsi nuire à la réputation du Groupe, impacter négativement ses ventes, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Afin de répondre au mieux à ces risques, la volonté du Groupe est de soutenir ses marques, en particulier les innovations (Chivas Extra, Jameson Caskmates, Absolut Elyx...) et les nouvelles opportunités de croissance (communication numérique, Afrique sub-saharienne). Les innovations contribuent sur l'exercice 2015/16 à la moitié de la croissance du chiffre d'affaires, soit environ 1 %.

Risques liés au personnel

Le succès du Groupe dépend de la loyauté de ses employés, notamment de ceux occupant des postes clés, ainsi que de sa capacité à attirer et à fidéliser du personnel hautement qualifié. À ce jour aucun impact significatif n'a été relevé à ce sujet. Le Groupe est cependant conscient que des difficultés à embaucher ou à retenir le personnel clé ou le départ inattendu d'employés expérimentés, y compris dans les sociétés acquises, pourraient éventuellement ralentir la mise en place des plans de développement stratégiques du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, sa situation financière et le résultat de ses opérations.

Dans le respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective, des grèves ou autre action sociale peuvent se présenter. Toute action sociale prolongée pourrait avoir un impact sur les ventes du Groupe. Toutefois, à ce jour, Pernod Ricard n'a pas eu à faire face à des actions sociales prolongées pouvant avoir un impact significatif sur les ventes du Groupe.

Risques liés aux systèmes d'information

Les systèmes informatiques et de télécommunications ont une importance primordiale dans l'exécution quotidienne des opérations du Groupe, tant dans le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques relatives aux opérations et aux états financiers du Groupe qu'à la communication entre le personnel, les clients et les fournisseurs de Pernod Ricard.

Dans un contexte d'évolution constante des technologies de l'informatique et de leurs usages, Pernod Ricard, groupe décentralisé dont le fonctionnement est de plus en plus dématérialisé et numérique, est exposé au risque de défaillance de ses systèmes d'information, en raison d'un dysfonctionnement ou d'une malveillance, interne ou externe, pouvant nuire à la disponibilité des services informatiques, ou encore à l'intégrité et la confidentialité des données sensibles. Les systèmes informatiques du Groupe pourraient être exposés à des interruptions en raison d'événements en dehors de son contrôle, y compris mais non exclusivement, les catastrophes naturelles, les attaques terroristes, les pannes de télécommunications, les virus informatiques, les hackers ou d'autres problèmes de sécurité. Bien que le Groupe investisse des sommes importantes dans la maintenance et la protection de ses systèmes d'information, notamment face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, toute panne, interruption significative, perte ou communication de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, opérationnelles ou d'image.

Une description détaillée des risques d'image du Groupe figure dans la section « Risques d'image liés à la qualité des produits » du présent rapport de gestion.

Risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie

Les prix de certaines matières premières que le Groupe utilise dans la fabrication de ses produits sont soumis à une volatilité liée à l'évolution de l'offre et de la demande mondiale, des conditions météorologiques, des incertitudes agricoles et des contrôles gouvernementaux.

Une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matériaux d'emballage pourrait se traduire par une forte hausse de nos charges d'exploitation. De même, une pénurie de ces matières premières peut avoir un impact négatif sur notre activité. De plus, la hausse des frais énergétiques entraîne également une augmentation des coûts de transport, de fret, de distillation et d'autres charges d'exploitation.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'augmenter ses prix pour compenser ces hausses de coûts sans encourir une baisse de volume, du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel, et ainsi affecter les résultats du Groupe.

Concernant les matières premières agricoles, des couvertures ont été contractées auprès de banques afin de sécuriser le prix d'une part des approvisionnements en blé et de limiter la volatilité des coûts de production d'autre part. Ces couvertures ne font pas l'objet de livraison physique (cf. Note 4.10 – *Dérivés de taux, de change et de matières premières* de l'annexe aux comptes consolidés). Par ailleurs, le Groupe a mis en place des contrats d'approvisionnement physique avec certains fournisseurs afin de sécuriser le prix de livraison d'eaux-de-vie, de raisins et de certaines céréales (cf. Note 6.3 – *Engagements Hors Bilan* de l'annexe aux comptes consolidés).

Risques liés aux opérations de croissance externe

Le Groupe a réalisé dans le passé d'importantes acquisitions (cf. la sous-partie « Une aventure entrepreneuriale et responsable » de la Partie 1 « Présentation du Groupe Pernod Ricard »). Pernod Ricard estime avoir intégré avec succès ces acquisitions.

Si Pernod Ricard décidait à l'avenir de réaliser une acquisition majeure, une intégration réussie de la cible au sein du Groupe ne serait pas garantie. Outre le fait que ces opérations de croissance externe requièrent une implication importante de la Direction Générale dans les questions organisationnelles, elles nécessitent la mise en œuvre d'un processus d'intégration des activités, des salariés et des produits des nouvelles entités acquises. Ces processus comportent des aléas tels que l'impact de l'intégration des nouvelles entités dans la nouvelle structure et la gestion des Ressources Humaines des entités rapprochées. Si le Groupe ne parvenait pas à intégrer avec succès ces entités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives pourraient s'en trouver affectés.

Le Groupe n'a pas effectué d'acquisition majeure depuis 2008.

Risques liés à la saisonnalité

Pernod Ricard réalise une part plus importante de ses ventes au cours du dernier trimestre calendaire en raison des fêtes de fin d'année et en perspective du nouvel an chinois. Ce dernier trimestre calendaire représente en effet traditionnellement environ le tiers des ventes annuelles. Il en découle que tout événement défavorable survenant durant ces périodes, comme une catastrophe naturelle, une pandémie ou une crise économique ou politique, pourrait conduire à une diminution des revenus du Groupe et, par conséquent, à une détérioration de ses résultats annuels.

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

Risques liés aux sites industriels et à la gestion des stocks

Le Groupe possède un stock important de catégories de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le cognac, le rhum, le brandy et les vins. Les périodes de maturation peuvent parfois s'étendre au-delà de 30 ans. Les stocks à maturation du Groupe (représentant un montant équivalent à 79 % des encours de bien, comme mentionné dans la Note 4.4 – *Stocks et encours* de l'annexe aux comptes consolidés) sont répartis sur plusieurs sites à travers le monde (voir la carte des principaux sites de productions du Chapitre 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard »).

La perte de l'intégralité ou d'une partie des stocks de l'une des catégories de produits à maturation ou la perte totale ou partielle de sites de production, de distillation, d'assemblage ou de conditionnement, imputable à une négligence, un acte de malveillance, une contamination, un incendie ou une catastrophe naturelle, pourrait se traduire par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de certains produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs pour ces derniers. Il existe par ailleurs un risque d'erreur de prévision de la consommation future inhérent à la détermination de la quantité de stocks à maturation devant être prévue pour une année donnée. Ce risque pourrait se traduire par une incapacité à répondre à la demande future ou par un stock excédentaire entraînant une dépréciation de la valeur des stocks à maturation. Enfin, il n'est pas garanti que les produits d'assurance soient suffisants pour couvrir la valeur de remplacement des actifs ou stocks à maturation perdus, en cas de perte ou de destruction.

Risques pour les consommateurs

Le risque d'une consommation inappropriée d'alcool sur la santé est identifié par le Groupe et est à l'origine de son très fort engagement en matière d'éthique et de consommation responsable (voir la Partie 3 « Sustainability & Responsibility »).

Les autres risques pour le consommateur sont liés à la qualité des produits : ils concernent principalement la présence de corps étrangers dans la bouteille (particules de verre) ou bien la contamination du produit par un composant indésirable, survenue de manière volontaire ou involontaire. La maîtrise de ces risques repose à la fois sur la mise en place des principes de la méthode HACCP qui vise à identifier et mettre sous contrôle les points à risques du process, ainsi que sur l'implémentation de *guidelines* internes précises. Une veille active est également réalisée sur les risques émergents, en particulier ceux liés aux composants présents dans les emballages, les matières premières ou encore l'eau, susceptibles de présenter un risque pour la santé du consommateur.

Cette démarche s'accompagne par ailleurs – comme mentionné précédemment – de la mise en place de systèmes de management conformes à la norme ISO 22000 « Sécurité des Denrées Alimentaires », qui vise spécifiquement la maîtrise de ces risques.

À ce jour, Pernod Ricard n'a connaissance d'aucun litige ou incident significatif mettant en jeu l'intégrité des consommateurs et étant lié à la qualité des produits du Groupe.

Risques industriels et environnementaux

La maîtrise des risques industriels et environnementaux repose sur une démarche commune de management Qualité/Sécurité/Environnement (QSE) déployée dans toutes les filiales de production quel que soit le pays.

Coordonnée par la Direction Performance durable du Groupe, cette politique de maîtrise des risques est basée sur des standards internes Pernod Ricard et sur la conduite systématique d'analyses des risques. Elle se décline selon des *guidelines* qui définissent les bonnes pratiques et les exigences minimum requises dans chacun des domaines concernés :

- ◆ qualité des produits ;
- ◆ sécurité du personnel ;
- ◆ gestion des impacts environnementaux ;
- ◆ protection des capitaux assurés (risques industriels).

Elle s'accompagne également d'une démarche ambitieuse de certification QSE des sites de production du Groupe selon les quatre standards internationaux suivants :

- ◆ ISO 9001 pour le Management de la Qualité ;
- ◆ ISO 22000 pour le Management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- ◆ ISO 14001 pour le Management Environnemental ;
- ◆ OHSAS 18001 pour la Santé et Sécurité au Travail.

À fin juin 2016, 89 % des sites d'embouteillage étaient quadruple-certifiés QSE selon ces quatre standards, représentant 99 % de la production totale embouteillée.

Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, la mise en œuvre de cette politique est assurée par l'ensemble des filiales au travers d'un réseau de correspondants QSE, chacune des filiales étant pleinement responsable de l'identification et de la maîtrise de ses risques ainsi que de ses impacts environnementaux. Au niveau du Groupe, un « QSE Executive Committee », constitué des experts des principales filiales, est consulté régulièrement pour identifier et valider les priorités d'actions et faire évoluer les exigences communes en termes de prévention des risques. Il s'agit d'une approche essentielle à la définition et à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques du Groupe. L'ensemble des acteurs de la prévention dans les différents domaines QSE constitue un réseau très actif, animé par l'équipe Performance durable du Siège, notamment via le réseau social interne Chatter. Il est réuni chaque année lors d'un séminaire de travail et d'échanges rassemblant l'ensemble du réseau, moment fédérateur notamment pour l'identification et la diffusion des Bonnes Pratiques dans une logique d'amélioration continue.

Dans le domaine particulier de la protection des capitaux assurés et de la prévention des risques industriels majeurs, un *Operations Risk Manager* a pour mission de coordonner les actions des filiales dans le domaine de la réduction des risques. Son action porte notamment sur les mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formation, procédures d'exploitation...) et les dispositifs de protection (extinction automatique, rétentions, procédures d'urgence...). En coopération avec l'assureur, plus de 60 sites industriels sont audités chaque année, débouchant sur une évaluation de la qualité du risque ainsi que sur des recommandations d'action pour chacun d'entre eux. En complément, un programme de mise en place de Systèmes de Management de la Continuité d'Activité (SMCA) a été engagé, en priorité pour les filiales les plus stratégiques.

Il vise à protéger les activités du Groupe des effets d'un sinistre majeur aux conséquences significatives, tel qu'un incendie par exemple. Pour cela, chaque filiale procède en décrivant les différents scénarii susceptibles d'affecter son organisation et recherche les solutions permettant d'en réduire l'impact sur l'activité. Le plus souvent, la démarche se traduit par un plan de rétablissement d'activité comprenant notamment la mise en œuvre de solutions de secours et de modes de production alternatifs. En 2013/14, les filiales ayant les plus fortes contributions pour le Groupe (The Absolut Company, Martell & Co, Chivas Brothers, Irish Distillers) ont vu leurs SMCA auditées. Ces audits réalisés, par une tierce partie, ont confirmé le bon niveau de maturité des systèmes en place et permis d'identifier les priorités en termes d'amélioration. Aujourd'hui, 19 filiales industrielles sont suivies chaque année afin d'évaluer le niveau de maturité de leur SMCA.

Risques majeurs identifiés et mesures spécifiques de maîtrise

Divers types de risques sont identifiés au regard des niveaux des activités industrielles du Groupe, et font l'objet de mesures de prévention ou surveillances particulières.

■ Risque d'incendie

L'alcool étant hautement inflammable, le risque d'incendie constitue l'un des principaux dangers pour nos collaborateurs et nos installations, en particulier sur les sites de production et de stockage d'eaux-de-vie. Il est également présent sur les sites d'assemblage et de conditionnement où des manipulations d'alcool sont réalisées. Dans certains cas, ce risque peut s'accompagner d'un risque d'explosion, en particulier en cas de contact de vapeurs d'alcool avec un point chaud.

Sur l'ensemble des 101 sites industriels en activité au 30 juin 2016, 8 sites (1 en Irlande, 1 en France, et 6 en Écosse) sont classés Seveso « seuil haut » en raison de volumes stockés supérieurs à 50 000 tonnes (classement de la Directive européenne Seveso 3 qui a pour objectif la maîtrise des accidents majeurs). Dans le reste du monde, un seul site situé au Canada franchit ce seuil. Ces sites font systématiquement l'objet d'un haut niveau de protection et prévention, se traduisant notamment par le choix de matériels adaptés, la présence d'installations automatiques d'extinction (*sprinklers*) avec réserves d'eau et rétention déportée, la formation du personnel et la mise en place de procédures de travail rigoureuses. Par ailleurs les prescriptions de la directive européenne dite « Atex », relative aux atmosphères explosives, ont été traduites dans les *guidelines* internes du Groupe applicables à toutes les filiales.

Depuis mai 2000, date à laquelle un incendie avait causé la perte d'un chai de bourbon dans le Kentucky, il n'a été constaté aucun sinistre majeur lié à un incendie dans les sites du Groupe.

À la fin juin 2015, les mesures de surveillance ont été renforcées sur les sites français classés Seveso, suite à l'attentat survenu le 26 juin sur le site Seveso d'une autre entreprise dans le département de l'Isère.

■ Risque d'épandage accidentel

Un déversement accidentel de produit (vin, alcool ou autre) dans l'environnement est susceptible d'engendrer une pollution du sol, d'une rivière ou d'une nappe phréatique. Ceci est particulièrement à craindre en cas d'incendie consécutif à une fuite ou à un déversement d'alcool et à son extinction par aspersion d'eau et de mousse. Ce risque est identifié dans toutes les analyses de risque conduites sur nos sites, et fait l'objet de mesures de prévention importantes : mise en rétention des zones de stockage et de déchargement, construction de réseaux de collecte des liquides, évacuation vers des bassins de collecte.

■ Risques de catastrophes naturelles

Plusieurs sites sont situés dans des zones connues pour présenter un risque de tremblement de terre significatif. Cela concerne en particulier ceux situés en Nouvelle-Zélande, en Arménie, en Californie et au Mexique. En juillet et août 2013, le site de production de vin de Brancott en Nouvelle-Zélande a été affecté par deux tremblements de terre successifs. Des dégâts matériels importants ont été constatés sur des cuves de stockage, et font l'objet d'un dossier d'indemnisation auprès de l'assureur du Groupe.

Certaines zones sont par ailleurs exposées au risque cyclonique. Cela concerne notamment l'usine de San José, à Cuba, où des mesures de prévention sont en place.

Un risque d'inondation existe également. Des chais avaient été ainsi inondés en Écosse en 2009 par exemple, mais sans dommages notables. Tous les sites exposés à ce risque sont soumis à la mise en place de plans d'urgence spécifiques validés par notre assureur. Enfin, en janvier 2010 un enneigement exceptionnel au nord de l'Écosse avait causé l'affaissement des toitures d'une quarantaine de chais de vieillissement sur le site de Mulben. Un tel événement climatique, considéré comme extrêmement improbable, n'avait jamais été constaté auparavant dans cette région. Les dommages avaient concerné les bâtiments mais n'avaient pas affecté les stocks d'eaux-de-vie. Depuis ce sinistre, une attention particulière a été apportée au niveau des sites susceptibles de subir des événements météorologiques similaires. Des mesures de prévention ont été définies en collaboration avec notre assureur et mises en œuvre par les sites.

■ Risques liés à l'environnement et aux changements climatiques

En 2015/16, le Groupe a lancé une étude spécifique auprès de ses 26 filiales de production afin de s'assurer que l'ensemble des risques environnementaux à long terme, qu'ils soient physiques, réglementaires ou réputationnels, étaient identifiés et maîtrisés. Les risques relatifs à l'approvisionnement des matières premières et à la gestion des ressources en eau se sont révélés les plus significatifs.

Ainsi, sur le plan des conséquences physiques, le premier risque identifié concerne l'impact des changements climatiques sur l'approvisionnement en matières premières agricoles. Une plus grande irrégularité des rendements, des accidents météorologiques comme le gel, la grêle ou la sécheresse, ou encore le déplacement des limites climatiques historiques, peuvent influencer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières. Pour les céréales, cet effet combiné à l'augmentation de la demande mondiale, contribue à une volatilité accrue des cours sur les marchés, qui doit être prise en compte dans les stratégies d'achat et dans les modèles économiques d'approvisionnement. En ce qui concerne le raisin, autre matière première importante pour le Groupe, les modèles climatiques mettent en évidence un risque d'augmentation du degré des vins et de modification de certains paramètres qualitatifs, voire à plus long terme un déplacement progressif des zones climatiques favorables. Les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du Cognac et du Champagne, mais aussi les associations correspondantes en Australie ou encore en Nouvelle-Zélande, ont pris en compte cette question dans leurs programmes de recherche de façon à adapter les pratiques à ces évolutions (choix des cépages, conduite de la vigne, vinification...). Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes souterraines pour leur approvisionnement en eau, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques. La disponibilité et la qualité de l'eau sont donc des éléments clés pour la qualité de nos produits, et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la politique environnementale

du Groupe : chaque site doit s'assurer que ses prélèvements dans la nappe ou la rivière et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites situés dans les zones identifiées à risque pour l'approvisionnement en eau sont soumis à une surveillance accrue de façon à s'assurer de la pérennité des ressources utilisées (voir section « Environnement » de la Partie 3 « Sustainability & Responsibility »). Un autre risque lié est celui de l'apparition plus fréquente des phénomènes climatiques extrêmes pouvant endommager l'outil de production ou affecter la chaîne d'approvisionnement : cyclone, inondation, ou enneigement exceptionnel par exemple. Il est pris en compte dans la stratégie d'assurance du Groupe et dans les scénarios critiques de nos Systèmes de Management de la Continuité d'Activité.

Au plan réglementaire, les enjeux environnementaux et en particulier climatiques se traduisent par un renforcement des réglementations liées aux émissions de carbone. En Europe, les trois plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système des quotas d'émission de CO₂ (EU-ETS). L'enjeu financier direct est faible pour Pernod Ricard, néanmoins l'impact économique des réglementations liées à l'énergie et au carbone existe également au travers des consommations indirectes qui sont le fait de nos fournisseurs (verre, alcool et transports en particulier) et devrait se renforcer dans les années à venir.

Enfin, sur le plan réputationnel, l'environnement représente également un enjeu du fait de la prise de conscience grandissante de l'opinion publique et des consommateurs, dont les attentes en matière de consommation durable se développent rapidement : cette réalité est prise en compte par les équipes marketing et est devenue un des éléments de la stratégie marketing du Groupe. Elle se traduit notamment par une démarche d'éco-conception des produits, et l'intégration de la dimension RSE aux plateformes des marques.

L'existence des risques liés aux différents aspects environnementaux se traduit dans la feuille de route environnementale du Groupe par des actions spécifiques relatives à l'énergie, au carbone, à l'eau, aux matières premières agricoles. Les actions conduites sont présentées dans la section Environnement de la Partie 3 « Sustainability & Responsibility » du présent document de référence. Notons également que depuis 2006 Pernod Ricard publie chaque année sur le site du *Carbone Disclosure Project* les informations concernant ses émissions de carbone ainsi que sa gestion des ressources en eau et les enjeux qui y sont associés.

RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Risques liés à l'évolution de la réglementation

Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations, en particulier dans le domaine de la vente d'alcool. Cet environnement réglementaire relatif à la production et à la commercialisation des boissons alcoolisées est susceptible de connaître des évolutions en France, au sein de l'Union européenne ou dans le reste du monde. De même, la publicité et les opérations de promotion de produits alcoolisés font l'objet d'une réglementation de plus en plus stricte dont l'objectif est de modifier les comportements des consommateurs et de réduire leur consommation d'alcool.

En particulier, le Groupe est, en qualité de distributeur de marques internationales de boissons, soumis dans chaque pays où il a des activités à de nombreuses exigences réglementaires concernant la production, la responsabilité produits, la distribution, le marketing, la publicité, l'étiquetage et l'importation et est plus généralement soumis aux questions relatives à la concurrence et à la concentration, aux

politiques commerciales et tarifaires, aux questions des retraites, au droit du travail et aux questions relatives à l'environnement. En outre, les produits du Groupe sont, dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, soumis à diverses taxes à l'importation et taxes indirectes.

Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des exigences légales et réglementaires dans ces domaines pourraient notamment avoir les impacts négatifs suivants sur l'activité de Pernod Ricard :

- ◆ **rappel des produits** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient être dotées de pouvoirs coercitifs et soumettre le Groupe à des mesures telles que le rappel des produits, leur saisie et à d'autres sanctions dont chacune pourrait avoir un effet négatif sur son activité ou nuire à sa réputation et ainsi avoir des conséquences négatives sur son résultat opérationnel ;
- ◆ **publicité et promotion** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, telles que l'interdiction ou les restrictions relatives à la publicité télévisuelle ou au *sponsoring* d'événements sportifs. Par ailleurs, le Groupe est signataire de plusieurs codes volontaires imposant une autorégulation et une restriction relative à la publicité et à la promotion dans le secteur des boissons alcoolisées. Ces limitations pourraient avoir pour effet notamment d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à maintenir ou à renforcer le comportement des consommateurs en faveur de ses marques ainsi que la reconnaissance de ces dernières sur de grands marchés et affecter de manière significative l'activité du Groupe ;
- ◆ **étiquetage** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient imposer des exigences nouvelles ou différentes en matière d'étiquetage et de production. La modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées, y compris son portefeuille de marques de Vins & Spiritueux haut de gamme (« Premium »), pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ;
- ◆ **taxes à l'importation et droits d'accises** : les produits du Groupe sont soumis, dans la plupart des pays, à des taxes à l'importation et à des droits d'accises. L'augmentation des taxes à l'importation et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe pourraient entraîner une augmentation du prix de ses produits accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe ;
- ◆ **accès à la distribution** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient chercher à restreindre l'accès des consommateurs aux produits du Groupe, par exemple en contrôlant les heures durant lesquelles les établissements concernés sont habilités à vendre de l'alcool ou en augmentant l'âge légal pour la consommation d'alcool.

Outre le fait que l'évolution des lois et réglementations locales serait dans certains cas susceptible de restreindre les capacités de développement du Groupe en modifiant le comportement des consommateurs, elle pourrait nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, ce qui pourrait éventuellement avoir un impact négatif significatif sur les résultats et les perspectives du Groupe.

À l'image d'autres secteurs, les Vins & Spiritueux sont très sensibles à l'évolution de la réglementation fiscale. En outre, dans le climat macroéconomique actuel, les autorités gouvernementales pourraient décider d'augmenter les taxes applicables aux boissons alcoolisées. L'impact de toute future hausse des taxes sur les ventes du Groupe dans un pays donné ne peut pas être mesuré avec précision. Toutefois, une hausse significative des droits d'importation et d'accises sur les boissons alcoolisées et d'autres taxes pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Par ailleurs, le résultat net du Groupe est calculé sur la base d'exigences fiscales et comptables étendues dans chaque pays au sein duquel le Groupe opère. Des modifications de la réglementation fiscale notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux, (y compris les taux d'imposition), des politiques et des normes comptables pourraient avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe.

De plus, en tant que groupe international, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays. Le Groupe adopte des positions qu'il juge correctes et raisonnables en matière fiscale dans le cadre de ses activités. Toutefois, il n'est pas garanti que les autorités fiscales des pays au sein desquels il opère valident ces positions. Si les autorités fiscales d'un pays contestent toute position matérielle du Groupe et obtiennent gain de cause, le Groupe pourrait être soumis à des impôts supplémentaires imprévus pouvant avoir un impact négatif sur sa situation financière s'ils ne sont pas couverts par des provisions ou s'ils se traduisent par des décaissements de liquidités.

Risques liés à la Propriété Intellectuelle

La notoriété des marques du Groupe constitue un des éléments fondamentaux de sa compétitivité. La gestion des marques du Groupe et des autres droits de propriété intellectuelle dont le Groupe est propriétaire nécessite des investissements très significatifs, tant pour leur protection que pour leur défense.

Le Groupe a pris des mesures très strictes dans ce domaine. Il a notamment mis en place fin 2014 une équipe centrale de 16 personnes (le « Group Intellectual Property Hub » ou GIPH) sous la coordination de la Direction de la Propriété intellectuelle située au sein du Siège du Groupe. Cette équipe est en charge de la gestion administrative de l'ensemble des portefeuilles des droits de propriété intellectuelle pour le compte des Sociétés de Marques. Cette nouvelle organisation répond à une volonté de mutualiser les ressources du Groupe tout en assurant la mise en œuvre d'une politique de protection cohérente et uniforme sur l'ensemble des portefeuilles de droits.

Le GIPH assure en particulier la défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe contre toute tentative par des tiers de déposer des droits similaires aux nôtres (notamment via des oppositions). Les Sociétés de Marques restent en charge des actions judiciaires lancées contre les contrefaçons et/ou imitations éventuellement présentes sur les marchés.

La défense de ces droits est une mission qui implique tous les membres du personnel du Groupe, ces derniers étant conscients de l'importance de ces actifs essentiels. Par exemple, les forces de vente sont sollicitées pour identifier toute imitation des produits et marques du Groupe par un tiers et transmettre à la Direction Juridique en charge de la propriété intellectuelle toutes les informations nécessaires pour répondre efficacement à ces agissements.

Toutefois, le Groupe, comme tout autre propriétaire de droits de propriété intellectuelle, ne peut pas garantir que ces mesures seront suffisantes pour faire respecter ses droits par les tiers. Dans certains pays hors de l'Union européenne, en particulier en Asie (Chine, Thaïlande, Vietnam, etc.), bien que l'arsenal juridique soit le plus souvent satisfaisant, il peut s'avérer difficile d'obtenir des instances locales des sanctions dissuasives à l'encontre des contrefacteurs, qui reproduisent en tout ou partie les marques du Groupe les plus vendues dans ces pays. Pourtant, ces actes illicites sont susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'image des produits concernés. Le Groupe met donc en œuvre des plans d'action avec des objectifs déterminés selon les marchés et les marques, réunissant différents départements en interne, afin de traiter la question de la contrefaçon de façon transversale. Ces plans d'action comprennent des actions juridiques conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales, des enquêtes sur le terrain et sur Internet ainsi que des mesures techniques/technologiques prises pour améliorer la protection des produits du Groupe.

Par ailleurs, les droits de propriété portant sur certaines marques sont contestés par des tiers.

D'éventuelles décisions de justice pourraient par conséquent affecter le portefeuille de marques du Groupe et donc potentiellement avoir des effets négatifs sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe est actuellement en litige à propos de la marque « Havana Club » (cf. Note 6.5 – *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés). Dans ce cas, une décision de justice défavorable n'aurait pas d'impact négatif sur la situation financière actuelle du Groupe, car la marque n'est pas actuellement commercialisée aux États-Unis, mais constituerait un manque à gagner en cas de la levée de l'embargo contre Cuba.

Risques liés aux litiges

Comme d'autres sociétés du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est parfois soumis à des actions collectives ou des litiges et plaintes de la part de consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs confronté régulièrement à des litiges dans le cadre normal de ses activités. Si ces litiges se soldent par des amendes, le versement de dommages-intérêts ou une atteinte à la réputation du Groupe ou de ses marques, son activité pourrait être affectée significativement.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2016, au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué, s'élève à 526 millions d'euros, contre 508 millions d'euros au 30 juin 2015 (cf. Note 4.7 – *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés). Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits dans la Note 6.5 – *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés.

RISQUES FINANCIERS

Risques liés à l'endettement du Groupe

Le ratio dette nette/EBITDA à taux moyen est de 3,4 ⁽¹⁾ au 30 juin 2016, en baisse par rapport au taux inférieur à 3,5 au 30 juin 2015 (endettement net converti au taux moyen). Pour plus d'informations sur l'endettement du Groupe, consulter la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Les risques liés à l'endettement sont :

- ◆ une réduction de la capacité du Groupe à obtenir des financements supplémentaires pour les fonds de roulement, les dépenses d'investissement, des acquisitions ou des projets d'entreprise divers et une augmentation du coût de ces financements ;
- ◆ une réduction de la trésorerie disponible pour le financement du besoin en fonds de roulement, des dépenses d'investissement, des acquisitions ou des projets d'entreprise, une part importante de la trésorerie d'exploitation du Groupe devant être consacrée au paiement du principal et des intérêts de sa dette ;
- ◆ une plus grande vulnérabilité du Groupe et une moindre flexibilité pour réagir en cas de conditions économiques et industrielles défavorables ;
- ◆ la survenance d'un cas de défaut sur les engagements pris au titre de la documentation des financements du Groupe qui pourrait donner lieu à une accélération du remboursement de ces financements pouvant conduire jusqu'à une crise de liquidité.

Des informations complémentaires sur les risques de liquidité sont fournies dans les Notes 4.8 – *Passifs financiers* et 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés, ainsi que dans la partie « Contrats importants » du présent Rapport de gestion.

Risques de marché (change et taux)

■ Risques de change

Le Groupe, consolidant ses états financiers en euros, est exposé aux fluctuations contre l'euro des devises dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs (risque patrimonial) et sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats).

Si certaines stratégies de couverture permettent de limiter les expositions, il n'y a pas de protection absolue contre l'impact des variations de change.

En matière de **risque de change patrimonial**, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle. Ce principe a été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram, d'Allied Domecq et de Vin&Sprit via la mise en place d'une partie de la dette libellée en dollar américain reflétant l'importance des *cash-flows* générés en dollar ou devises liées.

La variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publiés dans les comptes consolidés en euros et détériorer le résultat du Groupe.

En matière de **risque de change opérationnel**, le Groupe est confronté, de par son exposition internationale, à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement (risque comptable de transaction).

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change liées aux facturations intragroupe entre les filiales productrices et distributrices sont gérées dans le cadre d'un processus mensuel de centralisation et de compensation auquel participe la majorité des pays dont les devises sont librement convertibles et transférables et dont la législation interne autorise la participation. Ce système couvre les expositions nettes via des opérations de change à terme.

Le risque résiduel est couvert en partie par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes hors Groupe, certaines ou hautement probables.

Par ailleurs, le Groupe peut mettre en place des couvertures fermes ou optionnelles visant à réduire l'impact de la variation des changes sur ses activités opérationnelles dans certaines Sociétés de Marques réalisant des achats importants dans une devise autre que l'euro, notamment l'USD, le GBP et le SEK, ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

■ Risques de taux

Au 30 juin 2016, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement le crédit syndiqué et autres crédits bancaires) et de dettes à taux fixes (essentiellement des dettes obligataires) auxquelles il convient de rajouter un portefeuille de couverture comprenant des *swaps* en euro et en dollar américain.

Le Groupe ne peut garantir ni que ces couvertures s'avéreront suffisantes ni qu'il sera en mesure de les maintenir à des conditions acceptables.

Des informations complémentaires sur les risques de change et de taux sont fournies dans les Notes 4.8 – *Passifs financiers*, 4.9 – *Instruments financiers* et 4.10 – *Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières* de l'annexe aux comptes consolidés.

Risques de liquidité

Au 30 juin 2016, la trésorerie du Groupe s'élève à 569 millions d'euros (comparée à 545 millions d'euros au 30 juin 2015) auxquels s'ajoute un montant de 2 760 millions d'euros de lignes de crédit bancaire à moyen terme confirmées et inutilisées à cette date. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (crédit syndiqué, emprunts obligataires...), des financements court terme (billets de trésorerie, découverts bancaires), ainsi que les programmes d'affacturage et de titrisation, permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de son activité. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 2 027 millions d'euros (comparé à 2 159 millions d'euros au 30 juin 2015).

Bien que le Groupe n'identifie pas d'autre besoin significatif, dans un contexte économique incertain, il ne peut pas être totalement garanti que le Groupe puisse continuer à accéder aux financements ou refinancements nécessaires à son exploitation courante et à ses investissements à des conditions satisfaisantes.

(1) Parité de l'euro/dollar américain moyenne de 1,11 sur l'exercice 2015/16 par rapport à 1,20 sur l'exercice 2014/15.

Les notations de crédit à long et court termes sollicitées par Pernod Ricard auprès des agences de notations sont respectivement Baa2/P2 chez Moody's et BBB-/A3 chez Standard & Poor's.

Les documentations de crédit bancaire et obligataire prévoient des engagements et un ratio financier qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements. Au 30 juin 2016, le Groupe respecte le ratio auquel il est soumis dans le cadre de son crédit syndiqué : ratio de solvabilité (Dette nette totale convertie au taux moyen/EBITDA consolidé) inférieur ou égal à 5,25.

Par ailleurs, bien que les excédents de trésorerie du Groupe soient placés, pour une très large majorité, auprès de succursales de banques bénéficiant des meilleures notations, il ne peut pas être exclu que les placements du Groupe perdent une partie de leur liquidité et/ou de leur valeur.

Le système de contrôle des changes en place dans certains pays limite les capacités d'utilisation du *cash* par le Groupe (interdiction de placement auprès de Pernod Ricard Finance) et, dans certains cas, les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative à Cuba).

Des informations complémentaires sur les risques de liquidité sont fournies dans les Notes 4.8 – *Passifs financiers* et 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés, ainsi que dans la partie « Contrats importants » du présent Rapport de gestion.

Risques de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe pourrait être exposé sur des placements de trésorerie, des valeurs d'instruments de couverture ou la disponibilité de financements confirmés non tirés en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse de ses contreparties en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences et, selon les échéances des transactions.

Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que cette sélection rigoureuse est suffisante pour protéger le Groupe contre ce type de risque, en particulier dans l'environnement économique actuel.

Risques liés aux plans de retraite du Groupe

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 292 millions d'euros au 30 juin 2016. Au cours de l'exercice 2015/16, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 84 millions d'euros. Pour plus d'informations sur les engagements de retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi du Groupe, consulter la Note 4.7 – *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés.

Les obligations de retraite du Groupe sont principalement couvertes par des provisions comptabilisées au bilan et partiellement couvertes par des fonds de pension ou par des assurances. Le montant de ces provisions est basé sur certaines hypothèses actuarielles qui comprennent, par exemple, des facteurs d'actualisation, les tendances en matière de démographie, de retraite et d'évolution des salaires ainsi que les prévisions de rendement des placements. Toute déviation des

données réelles par rapport à ces hypothèses pourrait entraîner une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et nécessiter une hausse de l'allocation aux provisions de retraite, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

Le financement de l'accroissement des obligations futures du Groupe au titre de ses plans de retraite pourrait être réalisé à partir de sa trésorerie d'exploitation. Si la performance des actifs des plans de retraite financés du Groupe est inférieure aux attentes ou si d'autres hypothèses actuarielles sont modifiées, les contributions du Groupe à ces plans pourraient être nettement plus élevées que prévu, ce qui pourrait réduire la trésorerie disponible du Groupe pour ses activités.

ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels le Groupe est confronté. Ce transfert s'accompagne d'une politique de prévention aux fins d'une réduction maximum de l'aléa. Le Groupe suit avec soin l'appréciation de ses risques afin d'ajuster au mieux le niveau de couverture aux risques encourus.

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et, d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par un responsable assurance, qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques, et par un responsable du suivi de la prévention des risques industriels.

Assurances souscrites

Pour la couverture des principaux risques, Pernod Ricard a mis en place des programmes d'assurance internationaux auxquels adhèrent toutes les filiales du Groupe sauf exception du fait de contraintes réglementaires inhérentes au pays ou de conditions plus intéressantes offertes par le marché local. Ces programmes regroupent les couvertures suivantes :

- ◆ dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- ◆ responsabilité civile exploitation/produits ;
- ◆ responsabilité civile environnementale ;
- ◆ frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et/ou criminelle ;
- ◆ responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- ◆ dommages en cours de transport (et séjour) ;
- ◆ fraude.

En outre, des programmes d'assurance-crédit sont en place, visant à réduire les risques liés aux créances clients.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (exemples : assurance des vignobles en Espagne ; assurance des flottes automobiles ; etc.).

Couvertures

Type d'assurance

Garanties et plafonds des principales polices souscrites ⁽¹⁾

Dommages aux biens et pertes d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Garanties : tous risques (sauf exclusions). ◆ Base d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> – valeur à neuf pour les biens mobiliers et immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation, – prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés), – perte d'exploitation avec une période d'indemnisation comprise entre 12 et 36 mois selon les sociétés. ◆ Limites d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> – limite d'indemnisation principale de 900 millions d'euros dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels. ◆ Par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximum de 5 millions d'euros par an.
Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers à hauteur de 220 millions d'euros par année d'assurance.
Responsabilité civile générale environnementale	Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 35 millions d'euros.
Contamination de produit	Garantie souscrite dans le programme Responsabilité civile générale pour les frais de retrait, le coût des produits concernés, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination accidentelle ou criminelle de produits livrés présentant une menace de dommage corporel ou matériel : couverture à hauteur de 45 millions d'euros par année.
Responsabilité civile des Mandataires Sociaux	Couverture à hauteur de 150 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	Couverture à hauteur de 20 millions d'euros par sinistre.
Fraude/Malveillance informatique	Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année.
Crédit	Les garanties diffèrent selon les filiales et les programmes, avec des montants cumulés d'indemnisation pouvant s'élever jusqu'à 180 millions d'euros. Elles peuvent en outre faire l'objet de transferts partiels dans le cadre de programmes de cessions de créances.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2016. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2016/17. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel

Dans l'hypothèse d'un sinistre affectant Pernod Ricard ou une société du Groupe, et notamment en cas d'accident industriel, ce ou cette dernière s'appuiera sur ses courtiers et assureurs, en impliquant l'ensemble des intervenants et prestataires nécessaires afin d'assurer une gestion et une résolution efficace du sinistre. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.

RISQUES ET LITIGES : MÉTHODE DE PROVISIONNEMENT

Dans le cadre de ses activités commerciales, le groupe Pernod Ricard est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe ne constitue une provision pour risques et charges que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation. Les provisions peuvent donc faire appel à une part de jugement de la part de la Direction du Groupe.

Contrats importants

CONTRATS IMPORTANTS HORS FINANCEMENT

Suntory

En 1988, Allied Domecq a conclu une série d'accords avec Suntory Ltd, l'une des plus grandes sociétés de production et de distribution de spiritueux au Japon. Une des dispositions de ces accords portait sur la création d'une société commune (*joint-venture*) au Japon dénommée Suntory Allied Ltd, dont Allied Domecq détient 49,99 % du capital et des droits de vote et dont Suntory Limited détient 50,01 % du capital et des droits de vote. Les droits exclusifs de distribution de certaines marques d'Allied Domecq au Japon ont été attribués à Suntory Allied Ltd jusqu'au 31 mars 2029.

Suntory Allied Ltd est gérée conjointement par Pernod Ricard, venant aux droits et obligations d'Allied Domecq, et Suntory Ltd.

Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2015/16 à aucune vente à réméré.

CONTRATS DE FINANCEMENT

Contrat de Crédit de novembre 2010

Pernod Ricard a conclu avec un établissement bancaire un Contrat de Crédit avec effet au 26 novembre 2010, pour un montant de 150 millions d'euros qui a été intégralement affecté au remboursement du crédit syndiqué de 2008. Il a été remboursé à hauteur de 15 % le 26 novembre 2015, puis sera remboursé à hauteur de 20 % le 26 novembre 2016 et, pour le solde restant dû, le 26 novembre 2017. Ce Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties et cas de remboursements anticipés habituels, ainsi que certaines clauses restrictives et engagements usuels pour un contrat de cette nature. Il prévoit en outre le respect à chaque fin de semestre d'un ratio de solvabilité – Dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé – plus souple que le ratio applicable au crédit syndiqué.

Contrat de Crédit 2012 (crédit syndiqué)

Dans le cadre du refinancement du solde de la dette bancaire contractée en 2008, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu, le 25 avril 2012, un nouveau Contrat de Crédit renouvelable (le « Contrat de Crédit ») d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de 5 ans. La durée initiale du Contrat de Crédit a été prolongée de 18 mois par un avenant en date du 23 octobre 2013 à l'effet, notamment, de diminuer la marge du contrat et d'étendre sa maturité.

Les engagements de chacun des emprunteurs aux termes du Contrat de Crédit sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes de ce Contrat de Crédit.

Le Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour un contrat de cette nature, limitant notamment la capacité de certaines sociétés du Groupe (sous réserve de certaines exceptions) de donner des garanties sur leurs actifs, de modifier la nature générale des activités du Groupe et de procéder à certaines opérations d'acquisition.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit prévoit notamment des engagements d'information des prêteurs, le respect à chaque fin de semestre d'un ratio financier de solvabilité visé ci-contre (le « Ratio de solvabilité ») et le respect de certains engagements usuels pour les contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – pari passu).

■ Ratio de solvabilité (Dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé)

Le Ratio de solvabilité doit être inférieur ou égal à 5,25. Au 30 juin 2016, le Groupe respecte ce ratio de solvabilité (cf. « Risques de liquidité » du présent rapport de gestion).

Le Contrat de Crédit reprend les principaux termes du Contrat de Crédit de 2008 et prévoit en outre certains cas de remboursements anticipés volontaires ou obligatoires selon les circonstances, usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment en cas de non-respect des engagements, changements de contrôle, défaut croisé). Le Contrat de Crédit contient ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de la Société par toute autre personne ou tout groupe de personnes agissant de concert (autre que la Société Paul Ricard ou tout groupe de personnes agissant de concert avec la Société Paul Ricard) est susceptible de constituer un cas de remboursement anticipé obligatoire.

Émission obligataire de mars 2010

Pernod Ricard a procédé en mars 2010 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 1,2 milliard d'euros, à taux fixe. Les Obligations avaient une valeur nominale de 50 000 euros et ont été admises aux négociations sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg.

Les Obligations portaient intérêts au taux fixe annuel de 4,875 %, payables à terme échu le 18 mars de chaque année.

Le produit de l'émission de cet emprunt obligataire a permis le remboursement des tranches les plus courtes du crédit syndiqué de 2008.

Elles ont été intégralement remboursées le 18 mars 2016.

Émission obligataire de décembre 2010

Pernod Ricard a procédé fin décembre 2010 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 201 millions de dollars américains, à taux variable. Les Obligations avaient une valeur nominale de 1 million de dollars américains et ont été intégralement souscrites par une seule contrepartie.

Les Obligations portaient intérêt à taux variable, payable chaque trimestre à compter du 21 mars 2011.

Le produit de l'émission de cet emprunt obligataire a permis le remboursement des tranches les plus courtes du crédit syndiqué de 2008 aux fins d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Elles ont été intégralement remboursées le 21 décembre 2015.

Émission obligataire de mars 2011

Pernod Ricard a procédé en mars 2011 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 15 mars 2017. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 5 %, payables à terme échu le 15 mars de chaque année.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement du crédit syndiqué de 2008 afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire d'avril 2011

Pernod Ricard a procédé en avril 2011 à une émission obligataire en dollars américains, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 1 milliard de dollars américains, à taux fixe, arrivant à maturité le 7 avril 2021. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 5,75 %, payables à termes échus le 7 avril et le 7 octobre de chaque année à compter du 7 octobre 2011.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire d'octobre 2011

Pernod Ricard a procédé en octobre 2011 à une émission obligataire en dollars américains, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 1,5 milliard de dollars américains, à taux fixe, arrivant à maturité le 15 janvier 2022. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 4,45 %, payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 25 octobre 2011.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire de janvier 2012

Pernod Ricard a procédé en janvier 2012 à une émission obligataire en dollars américains, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 2,5 milliards de dollars américains. Cette émission comporte trois tranches : une tranche de 5 ans d'un montant de 850 millions de dollars américains, une tranche de 10 ans et demi d'un montant de 800 millions de dollars américains et une tranche de 30 ans d'un montant de 850 millions de dollars américains. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations de la 1^{re} tranche portent intérêts au taux fixe de 2,95 % payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 12 janvier 2012.

Les Obligations de la 2^e tranche portent intérêts au taux fixe de 4,25 % payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 12 janvier 2012.

Les Obligations de la 3^e tranche portent intérêts au taux fixe de 5,50 % payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 12 janvier 2012.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire de mars 2014

Pernod Ricard a procédé en mars 2014 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 850 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 22 juin 2020. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 2 %, payables à terme échu le 20 mars de chaque année.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire de septembre 2014

Pernod Ricard a procédé en septembre 2014 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 650 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 27 septembre 2024. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 2,125 %, payables à terme échu le 27 septembre de chaque année.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire de septembre 2015

Pernod Ricard a procédé en septembre 2015 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 28 septembre 2023. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 1,875 %, payables à terme échu le 28 septembre de chaque année.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire de janvier 2016

Pernod Ricard a procédé en janvier 2016 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 201 millions de dollars américains, à taux variable, arrivant à maturité le 26 janvier 2021. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 1 million de dollars américains et ont été intégralement souscrites par une seule contrepartie.

Les Obligations portent intérêt à taux variable, payable chaque semestre à compter du 26 juillet 2016.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction, ainsi que de demandes de remboursement anticipé au gré de la Société ou du porteur, selon le cas, dans certains cas notamment de changement de situation de la Société ou de fiscalité.

Émission obligataire de mai 2016

Pernod Ricard a procédé en mai 2016 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 18 mai 2026. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 1,50 %, payables à terme échu le 18 mai de chaque année.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard,

venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Émission obligataire de juin 2016

Pernod Ricard a procédé en juin 2016 à une émission obligataire en dollar américain, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 600 millions de dollars américains, à taux fixe, arrivant à maturité le 8 juin 2026. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 3,250 %, payables à termes échus le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette court terme et de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

Contrat d'affacturage Europe

Certaines filiales de Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance avaient conclu le 15 décembre 2008 avec BNP Paribas Factor un *Factoring Framework Agreement* concernant la mise en place d'un programme paneuropéen d'affacturage pour un montant brut de 350 millions d'euros qui avait été porté à 400 millions d'euros par avenant en date du 23 juin 2009. Le programme d'affacturage, d'une durée initiale de trois ans, a été reconduit par un avenant en date du 16 décembre 2011 pour une nouvelle durée de trois ans et a été renouvelé par un avenant en date du 25 juin 2014 pour une durée de quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2015. Ce programme a été conclu pour un montant de 400 millions d'euros. Les créances sont cédées sous le régime de la subrogation conventionnelle de droit français sous réserve des spécificités de droit local. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Le 24 juin 2009, certaines filiales de Pernod Ricard avaient adhéré à un programme international de titrisation de créances commerciales mis en place avec Crédit Agricole CIB, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à Ester, conformément aux termes d'un accord-cadre en date du 24 juin 2009 et de conventions d'application spécifiques conclues par pays à chaque date d'adhésion au programme des filiales considérées. Ce programme a été renouvelé le 19 juin 2014 aux termes d'un avenant au contrat-cadre. L'enveloppe du programme s'élève à 45 millions d'euros, 130 millions de dollars américains et 120 millions de livres sterling.

Des informations complémentaires sur l'impact de ces contrats de financement sur les États financiers du Groupe sont mentionnées dans la Note 4.8.1 – *Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité* et la Note 4.8.7 – *Emprunts obligataires* de l'annexe aux comptes consolidés.

Ce programme, d'une durée de cinq ans, comporte notamment une clause de changement de contrôle applicable à chaque filiale y participant en qualité de cédant susceptible d'entraîner l'amortissement anticipé du programme, eu égard à la filiale concernée par ledit changement de contrôle, cet événement étant défini comme le fait pour Pernod Ricard de cesser de détenir, directement ou indirectement, au moins 80 % du capital ou des droits de vote d'une filiale participant au programme en sa qualité de cédant, à moins que (i) Pernod Ricard continue de détenir directement ou indirectement 50 % du capital ou des droits de vote de cette filiale et (ii) délivre à la demande de Crédit Agricole CIB une garantie en des termes satisfaisants pour Crédit Agricole CIB (agissant raisonnablement) relativement aux obligations de ladite filiale au titre des documents de l'opération de titrisation.

Contrat d'affacturage Pacifique

Le 18 mars 2013, un nouveau contrat de cession de créances a été conclu entre Premium Wine Brands Pty ⁽¹⁾, Pernod Ricard New Zealand Limited et The Royal Bank of Scotland plc. Ce programme d'affacturage concerne l'Australie et la Nouvelle-Zélande et son enveloppe s'élève à 128,5 millions de dollars australiens et 45 millions de dollars néo-zélandais. Le contrat de cession de créances a été intégralement repris par BNP Paribas le 4 décembre 2015 qui s'est substitué à The Royal Bank of Scotland plc.

(1) Renommé Pernod Ricard Winemakers Pty.